

- интеграции с крупными корпорациями и финансовыми институтами через венчурные фонды.

УДК 339.439

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА**

***М.П. Руденок, Н.А. Шалабодова***

*Могилевский государственный университет  
продовольствия*

Реструктуризация подразумевает изменения внутренних сфер деятельности организации: организационно-правовой структуры, финансов, менеджмента, маркетинга, закупок на основании принятой концепции, направленной на создание устойчивой и прибыльной работы организаций на продолжительный период в условиях изменяющегося внешнего окружения (политического, экономического). Необходимо отметить также, что процессы реформирования в предыдущие годы отличаются от реструктуризации в нынешних условиях развития рыночной экономики. Отличие в том, что процессы реформирования инициированы сверху, государственной властью, а реструктуризация – одно из существенных направлений деятельности любой организации.

Можно выделить два направления реструктуризации:

- корпоративная стратегическая реструктуризация организации. Направлена на повышение эффективности функционирования и связана с развитием действующей организации, включая увеличение стоимости собственного капитала, повышение конкурентоспособности, завоевание новых или расширение имеющихся рынков, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию деятельности и др.;
- реструктуризация организации в кризисных условиях. Кризисные ситуации включают несколько видов (этапов) – от снижения эффективности производства и сбыта, ухудшения финансово-экономического состояния. Крайним проявлением кризисной ситуации является несостоятельность (банкротство) организации.

Реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности организаций. В рамках реструктуризации организации должны решить три основные задачи:

1. Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы организации.
2. Существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов организации.
3. Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

При их решении организация сталкиваются с целым рядом трудностей объективного и субъективного характера:

- отсутствие социально востребованных бизнес-идей;
- необходимость осуществления большого объема предварительной исследовательской и аналитической работы экономического, управленческого, социального и маркетингового характера;
- необходимость тщательной ревизии всего многообразия ресурсов, имеющихся в распоряжении организации;

- преодоление разрывов в хозяйственных связях, в том числе между структурными подразделениями самой организации;
- необходимость выхода на новый уровень кооперации и взаимодействия с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом;
- необходимость учета многосторонних, подчас противоречивых интересов всех участников реструктуризации;
- неочевидность результатов в современных экономических условиях вследствие многофакторного проявления проблем организаций.

Эффективность предпринимаемых действий во многом обусловлена логикой построения и качеством системы управления бизнесом в целом:

- управление — это выработка и реализация решений;
- состояние бизнеса — это результат наших решений;
- прибыли и убытки высоки настолько, насколько хороши наши решения;
- решения хороши настолько, насколько хороши процессы их подготовки и принятия;
- процессы хороши настолько, насколько хорошо они спроектированы;
- реализация решений зависит от квалификации людей и их заинтересованности в успешности бизнеса.

Принятие решений в условиях нестабильности экономической среды требует качественно новых подходов к сбору и анализу информации. Информация о внешнем мире становится все более важной для поиска новых рыночных ниш и своего покупателя. Достоверная картина о положении дел внутри организации позволяет эффективно оперировать ресурсами и издержками, направляя их на создание конкурентоспособной продукции и услуг, востребованных обществом.

Для решения подобных задач, особенно в условиях определенной обстановки, требуется переход к прогностическому моделированию и сценарному анализу, применение экспертных систем и моделей поддержки принятия решений, внедрение прогрессивных информационных технологий. В связи с этим возникает потребность в управленцах и специалистах принципиально новых квалификации и мировоззрения.

В ходе реструктурирования циклически решаются одни и те же задачи:

- производится оценка ситуации и своих возможностей;
- ставятся цели, определяются приоритеты, намечается программа этапа реструктуризации;
- эта программа обеспечивается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

Основными задачами концепции реструктуризации организаций являются:

- комплексная бизнес-диагностика организации;
- определение основных целей, задач и принципов реструктуризации;
- определение бюджета, сроков и необходимых мероприятий для реализации проекта реструктуризации;
- определение ожидаемой эффективности проекта, основных рисков и способов их минимизации.

Для эффективного проведения реструктуризации необходима разработка комплексной программы реструктуризации, которая 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 организации, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, план реструктуризации активов, план реструктуризации пас-

сивов, план реформирования системы управления, примерный календарный план мероприятий, финансовый план, оценка рисков, контроль за выполнением.

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только организациям, 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 функционирования организаций на рынке товаров и услуг.

Методы, используемые для разработки концепций (программ) реструктуризации, включают:

1. Комплексный финансово-экономический анализ состояния организации, в том числе и с детализацией до отдельных структурных подразделений.

2. Комплексную бизнес-диагностику организации (анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационно-управленческой структуры, применения современных технологий управления и т.д.).

3. Разработку прогнозной финансово-экономической модели развития организации на 3-5 лет без проведения реструктуризации.

4. Определение основных преимуществ и проблем предприятия, разработку предложений по оптимизации состояния организации (финансовое оздоровление, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, наоборот, объединение организаций, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т.д.).

5. Разработку нескольких альтернативных прогнозных финансово-экономических моделей развития организаций с учетом возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.

6. Разработку итогового документа для практической реализации проекта — Программы реструктуризации.

Реструктуризация организаций является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

Процесс подготовки реструктуризации начинается с момента осознания менеджерами предприятия его необходимости, показателями чего могут стать:

- кризисное положение в организации, возможность банкротства;
- необходимость изменить (расширить) сферу деятельности;
- появление тенденции к спаду объема продаж продукции;
- появление (усугубление) административных проблем;
- устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов;
- ухудшение выполнения операций (закупка, производство, сбыт);
- тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными, с точки зрения руководства, периодами деятельности компании;
- невозможность осуществлять контроль за выполнением работ;
- отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции предприятия и т.д.

Выявление необходимости организационных преобразований происходит путем проведения дискуссий, установочных собеседований, анкетирования руководителей высшего, среднего и низшего звеньев, что позволяет оценить общее положение дел в организации, выявить проблемы отделов.

Исследования позволили установить, что реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования всех отраслей экономики и включает многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов в условиях становления рыночных отношений.

УДК 65.01+ 658.8

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ**

***Т.Б. Савицкая, Е.Н. Муха***

*Учреждение образования «Витебский  
государственный технологический университет»*

Для выживания и развития в условиях перехода к рыночной экономике организации необходимо приспосабливаться к динамично меняющимся условиям окружающей среды. Это требует принятия и реализации осознанных управленческих решений, связанных со стратегическими изменениями, разрабатывать альтернативные стратегии развития и обеспечения конкурентоспособности организации. Одновременно необходимо решать проблемы снижения издержек, рациональной организации производства и управления, обеспечивающие повышение эффективности производства в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Решение этих проблем требует, с одной стороны, ориентации мышления и поведения руководителей на будущее и осознания необходимости изменений, а с другой – прагматичного подхода, определяемого интеграционными процессами в деятельности организации и ее ориентации на конкретный результат.

Любая организация находится и функционирует в среде. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает ей возможность существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность своего выживания.

Для определения своих целей и путей их достижения организации необходимо изучить свою внутреннюю и внешнюю среду, чтобы вскрыть свои сильные и слабые стороны и учитывать имеющиеся угрозы и возможности. Умение выделить и проанализировать элементы организации является залогом успеха фирмы.

Сегодняшний кризис экономики – это, прежде всего, кризис ее производственной сферы, основным звеном которого является предприятие. Предприятиям приходится решать ряд вопросов, связанных с изменениями во внешнем окружении и оказывающих воздействие на внутреннее строение организации: создание эффективной структуры организации; резкое снижение платежеспособного спроса; поиск новых форм поставок и новых рынков сбыта; нехватка оборотного капитала; постоянный рост энергетических ресурсов; высокие налоговые нагрузки и т.д.

Изучение данной проблемы осуществлялось в условиях работы ОАО «Витебские ковры», являющимся одним из ведущих производителей ковров и ковровых изделий и основным производителем тафтинга в Беларуси. В результате проведенного анализа внутренней среды данного предприятия были выявлены как положительные, так и от-