

Выявление слабых и сильных сторон информации на предприятии дает возможность руководству оперативно влиять на качество получаемой информации и на ее основе разрабатывать стратегию маркетинговой деятельности предприятия ориентированную на успех.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК СРЕДСТВО АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

УДК 658.016.7

Галушко А.В.

Реструктуризация представляет собой комплекс реорганизационных мер, направленных на выход предприятия из кризисного состояния и обеспечение его эффективного функционирования. Она может рассматриваться в качестве важного подготовительного этапа — до достижения такого уровня эффективности, который способствует обеспечению конкурентоспособности предприятия. Однако однозначное определение процесса реструктуризации отсутствует. Ее представляют и как простое разделение предприятия на составляющие части (отдельные предприятия), и как присоединение к нему других хозяйственных структур.

В официальных документах реструктуризация определена как осуществление организационно-экономических, правовых и технических мероприятий, направленных на смену структуры предприятия, форм собственности, форм осуществления предпринимательской деятельности, системы управления, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению, повышению эффективности производства [1].

Как свидетельствует анализ существующих подходов, наряду с понятием "реструктуризация", широко применяется и понятие "реформирование". По моему же мнению, реструктуризацию следует рассматривать как основное средство реформирования предприятий. Это обусловлено тем, что в процессе приватизации в Украине государственные предприятия были реформированы в частные или корпоративные

структуры, на которых впоследствии осуществлялась их реструктуризация.

Анализ приведенных подходов к определению реструктуризации позволяет под реструктуризацией понимать систему мероприятий по адаптации предприятия к рыночным условиям, которые в совокупности обеспечивают рост эффективности производства, повышение финансовой устойчивости.

На взгляд автора, важным является методическое обеспечение процесса реструктуризации. Он должен включать в себя такие составляющие: организационный проект, реинжиниринг хозяйственной деятельности, технологию и оборудование, управление персоналом и финансовую политику.

Как показали проведенные исследования, реструктуризация включает в себя базисные организационные составляющие, которые не могут быть расчленены на составляющие более низкого порядка.

1. Делегирование полномочий рассматривается как процесс децентрализации управления, при котором право на принятие оперативных решений передается нижестоящим подразделениям.

2. Сокращение иерархических уровней при реструктуризации позволяет сократить время принятия решений, что способствует увеличению гибкости предприятия, расширяет возможности приспособления организационных структур к рынку.

3. Создание ориентированных на потребителя интеграционных структур необходимо для решения проблем взаимодействия и координации между отдельными подразделениями, отделами. В современных условиях возрастает роль интеграционных инструментов, так как задачи по освоению новых рынков или созданию новой продукции требуют координации усилий.

4. Сложность и многогранность процесса реструктуризации требуют использования информационных технологий.

5. Совершенствование систем стимулирования труда и служебного продвижения является определяющим базовым элементом реструктуризации [2].

Развитие персонала предполагает рост квалификации сотрудников, оплату курсов повы-



шения квалификации, стимулирование проявленной самостоятельности. Если прежде руководство полагалось на силу власти, то в свете новой философии менеджмента одним из основных инструментов современного руководства является налаживание эффективных связей с людьми.

При осуществлении программы реструктуризации определяющее значение имеет оптимизация хозяйственных процессов. Оптимизация может быть определена как обеспечение наилучшего функционирования предприятия (фирмы) за счет полного учета всех факторов. По нашему мнению, более полным будет определение: *обеспечение наилучшего использования ресурсов для достижения поставленных целей с учетом имеющихся ограничений*. Одним из эффективных инструментов реструктуризации является технический аудит промышленного производства. По признаку возможных изменений в технологиях можно выделить четыре их типа: стабильная, подвижная, рыночная, опережающая. Предприятие четвертой группы с опережающими технологиями способно к самостоятельной замене оборудования и технологий, они могут выступать генераторами технического прогресса. Предприятие с подвижными технологиями функционируют в сфере услуг, их реструктуризация несложная, вероятность положительного результата высокая [3, с.16].

Принятие решения о реструктуризации должно вытекать из результатов осуществленного анализа хозяйственной деятельности предприятия. По его результатам разрабатывается поэтапная программа работ, которая, полагая, должна включить три основных этапа:

1 этап — комплексная диагностика существующего состояния предприятия —

- анализ стратегической позиции предприятия;
- производственно-хозяйственный анализ;
- финансово-экономический анализ;
- анализ организационной структуры;
- оценка изменения внешней конкурентной среды;

2 этап — выработка программы реструктуризации и стратегии ее осуществления —

- формирование новой организационной структуры;

- освоение концепции менеджмента качества;

- совершенствование системы стимулирования работников и управления персоналом;

- реорганизация системы маркетинга;

- децентрализация системы управления.

3 этап — сопровождение программы реструктуризации —

- мониторинг программы;

- управление изменениями;

- анализ результативности реструктуризации.

Стратегической целью осуществления программы реструктуризации предприятий является создание механизма хозяйствования, соответствующего рыночной экономике. Этот механизм основан на создании системы подразделений, включающих центры затрат, прибыли, управления.

На основании изложенного выше можно сделать выводы, что в процессе подготовки к реструктуризации необходимо определить стратегию — *совокупность целей предприятия и конкурентоспособных действий менеджеров по их достижению*. Цель стратегии состоит в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию высокую стабильность. Стратегия в наиболее общем виде представляет собой обобщающую модель действий по достижению целей компании относительно удовлетворения потребностей общества путем координации и распределения ресурсов. Искусство стратегии — воплощение мыслительной работы менеджеров в высокую эффективность хозяйственной деятельности.

Литература: 1. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств. Наказ міністра економіки України №9 від 23.01.98 р. 2. Мизерная Т. Использование информационных технологий при реструктуризации предприятий. //Экономика Украины. — 1999. — №11. — С. 51. 3. Мендрул О., Кальниченко Л. Технологічна реструктуризація підприємств. //Економіка України. — 2000. — №8. — С. 15-21.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ВНЕДРЕНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ КАЧЕСТВА В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ

УДК 338.242.4: 006.83

Бибик Ю.В.

За последние годы во всем мире наметилась устойчивая тенденция стремительного роста внедрения и сертификации систем качества по