

Методы и инструменты реструктуризации в операционном менеджменте промышленных предприятий

© 2010 Е.А. Григорьева

Кубанский государственный университет, г. Краснодар

E-mail: bux-farma@rambler.ru

Статья посвящена проблемам реструктуризации на корпоративном и отраслевом уровнях и направлена на расширение существующего инструментария производственного менеджмента в этой области. Приведены авторская концепция оценки необходимости в реструктуризации и логика реструктуризационного процесса, предложен методический подход к оценке экономической эффективности реструктуризационных процедур, рассмотрены особенности реструктуризации на примере цементной промышленности Краснодарского края.

Ключевые слова: реструктуризация, неопределенность, тактическая и стратегическая реструктуризация, цементная промышленность Краснодарского края, цементный кластер Краснодарского края.

Актуальность темы настоящей статьи определяется ближайшей и среднесрочной перспективой развития промышленного сектора экономики России с учетом поправок, вызванных влиянием кризисных системных процессов в глобальной экономике и оказывающих существенное влияние на конъюнктуру и тенденции развития в основных отраслях промышленного производства страны. Течение глобального кризиса убедительно доказало необходимость постоянного учета фактора неопределенности в деятельности промышленных предприятий и совершенствования организационно-методического инструментария производственного менеджмента в направлении расширения состава методов и инструментов адаптации предприятий к системным и внезапным изменениям основных факторов внешней среды.

Исследование теоретических и прикладных проблем применения реструктуризации в качестве метода управления промышленными предприятиями позволило сделать вывод об их разнонаправленности и противоречивости. До сих пор собственники и менеджеры отечественных предприятий, антикризисные управляющие в своих реструктуризационных программах ориентируются на собственный управленческий опыт, лишь в малой части применяя накопленный инструментарий управления реструктуризацией. Существующие методы анализа предпосылок реструктуризации, основанные на исследовании данных публичной бухгалтерской отчетности, являются приблизительными и не позволяют создавать необходимую для реализации целенаправленных управленческих воздействий картину состояния и перспектив предприятия, управленческий учет остается инновационным инструментом управления промышленными предприятиями.

Реструктуризация как метод производственного менеджмента должна иметь четко очерченную область применения, предпосылки применения, последовательность (алгоритм) осуществления, методический подход к оценке ее эффективности. Существующие научно-прикладные подходы в этой области разрознены, противоречивы, опираются, прежде всего, на формальные оценки производственно-хозяйственной деятельности, игнорируют продуктивный опыт советского отраслевого менеджмента крупных народно-хозяйственных систем, в то время как этот опыт активно используется крупными промышленными предприятиями за рубежом и позволяет им создавать и удерживать уникальные конкурентные преимущества за счет более совершенного и эффективного набора бизнес-процессов в деятельности промышленных предприятий, отраслей, комплексов (кластеров).

Реструктуризация в управлении промышленными предприятиями является видом целенаправленного управленческого воздействия, ориентированным на модернизацию организационной структуры как базового элемента системы управления предприятием с целью повышения адаптивности к прогнозируемым и внезапным изменениям внешней экономической среды, оказывающим существенное влияние на количество и динамику основных управленческих бизнес-процессов и функций, реализуемых в деятельности предприятия. Реструктуризация направлена на достижение актуального уровня централизации управленческих функций, позволяющего обеспечить необходимый уровень чувствительности системы управления к динамике факторов внешней среды предприятия и его конкурентоспособности, выраженной в опережающей динамике показателя операционной эффективности

в сравнении со среднеотраслевым или среднерыночным уровнем.

В окружающей экономической действительности российских промышленных предприятий реструктуризация должна выступать элементом интегрального воздействия на систему промышленного менеджмента в рамках конкретной организации, направленного на достижение следующих целей: обеспечение краткосрочной управленческой реакции, выраженной в адаптации существующей структуры управления предприятием к изменяющимся условиям хозяйствования за счет активизации внутренних резервных возможностей, заложенных в собственно структуре, персонале, системах и корпоративной культуре предприятия; обеспечение среднесрочной управленческой реакции, выражающейся в постепенной функциональной адаптации структуры управления к изменяющимся условиям внешней среды, обеспечивающей устойчивый рост управляемости и затрагивающей расширение количества и качества выполняемых в рамках организационной структуры бизнес-процессов, приводящих к росту эффективности деятельности предприятия в целом; обеспечение долгосрочной управленческой реакции, направленной на обеспечение устойчивой положительной динамики отдельных показателей результативности и общего показателя экономической эффективности предприятия (снижения материалоемкости, энергоемкости, повышения производительности труда и капитала, увеличения стоимости компании).

Промышленные предприятия функционируют в составе отраслей и комплексов, что необходимо учитывать при организации процессов реструктуризации в общем ходе воспроизводственного процесса в промышленном секторе страны. На промышленном предприятии в рамках воспроизводственного процесса должны параллельно идти процессы тактической и стратегической реструктуризации. Тактическая реструктуризация подразумевает эволюционный подход к разрешению проблем предприятия, непрерывное совершенствование и оттачивание бизнес-процессов, появление новых бизнес-единиц и их ликвидацию, постепенное освоение новых рынков сбыта и т.д. Вместе с тем предприятие всегда должно быть готово к появлению «стратегического окна» - уникального сочетания детерминантов рыночной ситуации, позволяющего занять стратегическую позицию на уже имеющемся или новом рынке, захватить стратегическую инициативу и лидерство на внутреннем, а в идеале - на мировом рынке. Для этого должен функционировать бизнес-процесс мониторинга, анализа и оценки текущей ситуации и ее прогнозирования, непрерывный бенчмаркинг -

исследование опыта развития предприятий других отраслей на предмет его применимости, должны создаваться заделы в технологической и производственной областях. Макроэкономическая ситуация и детерминанты конкурентного преимущества в отрасли напрямую определяют вектор реструктуризации каждого конкретного предприятия, его нишу на конкурентном рынке и конкурентный потенциал, а также границы эффективности процессов реструктуризации.

Отраслевая реструктуризация представляет собой масштабное по времени и привлекаемым ресурсам мероприятие и требует выделения двух самостоятельных этапов: подготовительного (на нем формируется система стратегического управления отраслью, которая одной из задач своего функционирования имеет организацию процессов реструктуризации) и собственно реструктуризации. На подготовительном этапе осуществляется формирование и актуализация информационного поля отраслевого развития, организуется система инструментов стратегического отраслевого развития, формируется законодательная база, обеспечивается развитие кадрового потенциала развития отрасли. По аналогии с процессами реструктуризации на уровне предприятия в отраслевом воспроизводственном процессе может проводиться тактическая и стратегическая реструктуризация. Тактические процессы, направленные на эволюционное развитие отрасли, имеют целью постепенный рост отраслевой доли внутреннего рынка в части основных выпускаемых товаров, создание и совершенствование отраслевой компетенции, рост ее конкурентоспособности, создание системы отраслевого мониторинга, анализ и оценку динамики и резервов отраслевого развития. Тактическая реструктуризация направлена на создание конкурентного потенциала для реализации стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация отрасли направлена на резкий рост национальной и международной отраслевой конкурентоспособности, выражающийся в доминировании на внутреннем рынке и росте масштабов экспорта продукции отрасли и инвестиций, созданных на основе активов в своей стране. В ее основе - «стратегические окна» развития отраслей, например, крупные технологические сдвиги, изобретательство, инновации во всех сферах отраслевого функционирования. Стратегическая реструктуризация подразумевает качественный рост отрасли и может предусматривать решение таких крупных народнохозяйственных задач, как создание, реорганизация и ликвидация предприятий независимо от их размеров, привлечение иностранных инвестиций в отрасли с условием обеспечения приоритета национальных интересов.

Реструктуризация отрасли направлена на обеспечение высоких темпов воспроизводственного процесса, должна проводиться непрерывно и целенаправленно, учитывать как возникающие глобальные “стратегические окна”, так и возможность мировых кризисов и необходимость обеспечения устойчивости отраслевого развития.

Реструктуризация промышленного комплекса включает в себя подготовительную фазу (актуализация системы управления основными, вспомогательными, комплексующими отраслями комплекса и инфраструктурой), реструктуризационную фазу (направленную на качественный рост эффективности бизнес-процессов на предприятиях, входящих в комплекс, обеспечивающий рост доли внутреннего рынка, рост результативности и международной конкурентоспособности предприятий комплекса, создание новых рынков и доминирование на них, захват стратегической инициативы на международных рынках) и координационную фазу, направленную на мониторинг и прогнозирование развития комплекса, индикативное планирование совместной работы предприятий комплекса; организацию совместной работы предприятий и отраслей в составе промышленного комплекса.

Современные методические подходы к оценке экономической эффективности проектов реструктуризации на промышленных предприятиях, включающие оценку динамики стоимости компании в результате проведения реструктуризации, экспертные показатели краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного уровня, а также показатели синергетического эффекта от осуществления реструктуризации могут быть модернизированы за счет рассмотрения экономического эффекта от реструктуризации в виде суммы от высвобождения ресурсов предприятия (направляемых на бизнес-процессы в результате их секвестра, совмещения или вынесения на аутсорсинг), скорректированной на коэффициент оборачиваемости оборотных средств предприятия. Отдельной составляющей общего экономического эффекта реструктуризации является дополнительный экономический эффект от производительного использования высвобождаемой инфраструктуры (производственной, складской, офисной). Предлагаемый методический подход учитывает иерархию показателей экономического эффекта при разработке программ реструктуризации и прогнозировании экономического эффекта от их осуществления, позволяя выделять и характеризовать частные и общий экономический эффект от высвобождения ресурсов предприятия и формирования на этой основе дополнительного источника собственных оборотных средств.

Российские промышленные предприятия осуществляют свою производственно-хозяйственную

деятельность в рамках национальной экономической системы, что накладывает серьезные ограничения на предпринимаемые в рамках корпоративных стратегий усилия по обеспечению устойчивого развития, конкурентоспособности и экономической эффективности хозяйствующих субъектов.

Реструктуризация в управлении промышленными предприятиями является видом целенаправленного управленческого воздействия, ориентированным на модернизацию организационной структуры как базового элемента системы управления предприятием с целью повышения адаптивности к прогнозируемым и внезапным изменениям внешней экономической среды, оказывающим существенное влияние на количество и динамику основных управленческих бизнес-процессов и функций, реализуемых в деятельности предприятия. Реструктуризация направлена на достижение актуального уровня централизации управленческих функций, позволяющего обеспечить необходимый уровень чувствительности системы управления к динамике факторов внешней среды предприятия и его конкурентоспособности, выраженной в опережающей динамике показателя операционной эффективности в сравнении со среднеотраслевым или среднерыночным уровнем.

В окружающей экономической действительности российских промышленных предприятий реструктуризация должна выступать элементом интегрального воздействия на систему промышленного менеджмента в рамках конкретной организации, направленного на достижение следующих целей:

1) обеспечение краткосрочной управленческой реакции, выраженной в адаптации существующей структуры управления предприятием к изменяющимся условиям хозяйствования за счет активизации внутренних резервных возможностей, заложенных в собственно структуре, персонале, системах и корпоративной культуре предприятия;

2) обеспечение среднесрочной управленческой реакции, выражающейся в постепенной функциональной адаптации структуры управления к изменяющимся условиям внешней среды, обеспечивающей устойчивый рост управляемости и затрагивающей расширение количества и качества выполняемых в рамках организационной структуры бизнес-процессов, приводящих к росту эффективности деятельности предприятия в целом;

3) обеспечение долгосрочной управленческой реакции, направленной на обеспечение устойчивой положительной динамики отдельных показателей результативности и общего показателя экономической эффективности предприятия (снижение материалоемкости, энергоемкости, повышение производительности труда и капитала, увеличение стоимости компании).

Поступила в редакцию 08.01.2010 г.