**Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами.** Сборник материалов II международной научно-практической конференции 20 апреля 2016 г. –ДонНТУ: Донецк, 2016 эл. версия. русск.яз.

**Спасённых А.В.**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

**Шумаева Е.А.,** к.гос.упр., доцент

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ**

*В статье исследован процесс реструктуризации как эффективный инструмент реализации антикризисной стратегии предприятия. Проанализирована сущность видов антикризисных стратегий и типов реструктуризации.*

**Ключевые слова:** реструктуризация, антикризисное управление, стратегическая реструктуризация, оперативная реструктуризация.

**Keywords:**restructuring, anticrisis management, strategic restructuring, operational restructuring.

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла организации. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учёте возможности и опасности кризиса. В случае явной неизбежности кризиса, невозможности его устранения или замедления, главное внимание необходимо уделять проблемам выхода из кризиса, а все усилия сосредоточивать на путях и средствах выхода из него. Антикризисное управление, преодолевающее убыточность компании реализуется посредством разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации. В связи с этим, программно-целевое антикризисное управление обретает актуальность и требует чётко выраженного единства задач и способов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Реструктуризация предприятия не является самоцелью или данью моде, она должна проводиться, когда ее необходимость вызвана объективными обстоятельствами. Главная особенность реструктуризации в отличие от текущих отдельных изменений в производстве, структуре капитала или собственности, рынках сбыта и т.д. состоит в том, что она не является частью повседневного делового цикла организации. Именно необходимость комплексного характера преобразований, затрагивающих практически все стороны функционирования предприятия, обусловливает реструктуризацию.

**Постановка проблемы.**Современная ситуация, вызванная тяжёлым экономическим кризисом, привела к появлению кризисных явлений, связанных с функционированием предприятий в новых условиях с высоким уровнем нестабильности. Поэтому особое значение приобретает задача формирования эффективного механизма стратегического антикризисного управления предприятиями, поскольку только на его основе можно добиться пересмотра стратегии развития большинства промышленных предприятий, находящихся на разных этапах кризиса. В качестве инструмента для реализации антикризисной стратегии выступает реструктуризация.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Главной из причин, приводящей к реструктуризации предприятия, является низкая эффективность работы компании, вызванная несоответствием изменяющимся требованиям рынка. Эту тему в разное время разрабатывали: И. Ансофф, Б. Ананьина, П. Друкер, М. Мескон, А. Стрикленд, Ф. Тейлор, А. Томпсон, О. Уильямсон, А. Файоль, Ф. Хелоури. Отдельными вопросами стратегического управления кризисным предприятием и реализации стратегий занимались Г. Александров, И. Ансофф, Л. Грейнер, Р. Линч, С.Финк и др. Особое внимание уделяли антикризисному управлению и решению проблем, возникающих в его рамках, З. Айвазян, В. Баринов, О. Богатырева, Е. Броило, А. Грязнова, А.Зуб, Ю.Новиков, Р. Попов, Н. Самоукина и др.

**Цель статьи.** Целью статьи является исследование процесса реструктуризации как эффективного инструмента реализации антикризисной стратегии предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** Реструктуризация – это все структурные сдвиги в компаниях, связанные с процессом достижения стратегических целей в соответствии с финансовыми возможностями путём использования методов финансовой, общехозяйственной деятельности и повышения эффективности использования всех ресурсов. [1,с. 584] Процесс реструктуризации можно рассматривать как способ снятия противоречий между требованиями рынка и устаревшей логикой действий предприятия. По существу, реструктуризация – важный подготовительный этап, позволяющий достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает конкурентоспособность предприятия.

Для обеспечения качественного управления на предприятиях должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам управления. Антикризисная стратегия – это некая гарантия стабильного развития организации. Хотя стратегия не позволяет полностью избежать кризисных ситуаций, но она позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о методе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

Формирование и реализация антикризисной стратегии предполагает разработку комплексной системы адаптивных мер, сокращающих стратегический разрыв между состоянием реальной среды и потенциалом организации, и обеспечивает ее вывод из кризисного состояния. Поэтому сначала анализируется и оценивается состояние предприятия, затем определяется его стратегическая цель, разрабатывается стратегическая концепция развития, а также направления ее реализации.

Процесс стратегического планирования заканчивается анализом стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Основные виды антикризисных стратегий представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Виды антикризисных стратегий.[3]**

|  |  |
| --- | --- |
| Виды антикризисная стратегия | Сущность стратегии |
| Маркетинговая стратегия | Нацеленность на поддержание и развитие продаж, совершенствование производства в соответствии с запросами покупателей, развитие интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, проявляющегося в расширении ассортимента и качестве производимых товаров. |
| Производственная стратегия | Определение условий и средств, обеспечивающих поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование развития рыночных отношений, обеспечивающих выход предприятия из кризисного состояния. |
|  |  |
|  | *Продолжение таблицы 1* |
| Кадровая стратегия |  Концентрация на разработке главных принципов и приоритетов кадровой политики, планировании структуры и штата по назначению, резервам и перемещению, создании и поддержке информационной базы о движении кадров, мотивации труда, формировании программы адаптации к изменениям, профориентации и переподготовки, методов оценки соответствия кадровой политики долгосрочной стратегии фирмы. Если финансовые прогнозы показывают убытки от основной деятельности, то продолжение функционирования бизнеса связано, как правило, со сменой управленческой команды. |
| Финансовая стратегия | Нацеленность на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач деятельности предприятия. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, как оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (максимизация рыночной стоимости бизнеса), оптимизация структуры капитала и формирование инвестиционной привлекательности предприятия. |

Антикризисные стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но их главная задача – реструктуризации предприятия, в целях неплатёжеспособности и убыточности обеспечение предприятию определённых рыночных преимуществ перед конкурентами.

Следовательно, процедуру реструктуризации можно определить как комплекс мероприятий, направленных на восстановление устойчивой, технической, экономической и финансовой жизнедеятельности предприятий. Реструктуризация предприятия обычно призвана решить две основные задачи: обеспечить выживание предприятия и восстановить его конкурентоспособность на рынке.

Реструктуризация подразделяется на две основные формы: стратегическую и оперативную. Стратегическая реструктуризация - это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Стратегическая реструктуризация компании должна содержать:

– чётко сформулированные цели и направления реструктуризации;

– порядок и критерии принятия решений о реструктуризации;

– способы реструктуризации;

– средства, необходимые для проведения реструктуризации, и механизм финансирования;

– сроки реструктуризации;

– мероприятия по стимулированию реструктуризации промышленных и финансовых компаний;
– меры, обеспечивающие социальную защиту работников компаний;

– порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации;

– порядок взаимодействия с предприятиями, подлежащими реструктуризации;
– перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих тот или иной способ реструктуризации.

Реализация концепции стратегической реструктуризации является комплексным процессом, который предъявляет ко всем участникам высокие требования, отличающиеся от привычной повседневной работы. Результатом успешного проведения стратегической реструктуризации компании является возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности в долгосрочном периоде и рост рыночной стоимости собственного капитала.

При оперативной реструктуризации предприятие решает две основные проблемы: обеспечение ликвидности и улучшения результатов деятельности. Период оперативной реструктуризации обычно длится на 3-4 месяца и охватывает меры снижения всех видов расходов (без получения каких-либо инвестиций) и быстрого увеличения объёма сбыта продукции и оборота капитала.

Реструктуризацию в полном объёме необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса, тогда как в зоне "ближнего" банкротства ни времени, ни средств на неё уже нет. Следовательно, перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи: устранить последствия кризиса - восстановить платёжеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия; устранить причины кризиса - разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

Реструктуризация – парадигма экономического развития любой компании, так как организация, которая не изменяется, не может отвечать современным реалиям. Реструктуризация – это изменения в компании, которые инициативно осуществляются руководством с целью повышения эффективности ее деятельности.[4,с 135-139]

**Выводы.**Таким образом, реструктуризация - это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Под стратегической реструктуризацией понимается процесс структурных изменений, призванный повысить инвестиционную привлекательность предприятия и его рыночную стоимость, а также получить возможность привлечения внешнего финансирования на более выгодных условиях. Следовательно, проводить реструктуризацию необходимо, уже имея чёткие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

**Список использованных источников**

1. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. - 584 с.

2. Реструктуризация предприятия в период кризиса [Электронный ресурс]/Иваниченко В.В. , Кудлай А.В./Режим доступа:<http://fkd.khibs.edu.ua/pdf/2011_2/31.pdf>

3.Антикризисные маркетинговые стратегии [Электронный ресурс]/Бинюк Ю.В./Экономические науки. Режим доступа:<http://revolution.allbest.ru/management/00228346_0.html>

4. Шумаєва О. О., Тельнюк О. С. Особливості реструктуризації підприємства металургійної промисловості на етапі посткризового розвитку економіки // Зб.н праць ДонДУУ. «Управління економічним розвитком промислових підприємств». – Серія «Економіка» – Т.ХП.- Вип.270. –Донецьк: ДонДУУ, 2011. – С.135 - 139