

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И
В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ СТРУКТУРАХ**

Имеющиеся в экономической практике неудачи реструктуризации отдельных российских промышленных предприятий свидетельствуют, скорее всего, о недостаточно продуманной и проработанной организации мероприятий её проведения, нежели о недостатке её как метода управления предприятием». Практика реструктуризации многих российских предприятий не всегда дает положительные результаты, тем самым образуются негативные тенденции. Совершенствование процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии, повышение его эффективности невозможно без комплексного разрешения часто встречающихся актуальных проблем современных предприятий промышленности: кадровой, маркетинговой, финансово-инвестиционной, технологической проблем и проблемы автоматизации системы учёта и управления предприятия.

Множество современных проблем российских промышленных предприятий вызывают затруднения в проведение процедуры реструктуризации даже у вполне адаптировавшихся к рыночным условиям хозяйствования их руководителей. По результатам экспертных исследований консалтинговых компаний оказывающих услуги в сфере менеджмента предприятий, а также анализируя собственный практический опыт по управлению предприятия, среди этих проблем нами выделены следующие наиболее актуальные и часто встречающиеся проблемы современной экономики:

1. *Кадровая проблема* - большинство менеджеров высшего и среднего уровней управления до сих пор не владеют современным необходимым для конкурентной экономики арсеналом знаний и методов управления предприятия.

2. *Маркетинговая проблема* - система маркетинга предприятия все еще ориентирована на производство, а не на рынок, а это не позволяет проводить эффективную инновационную, инвестиционную политику.

3. *Финансово-инвестиционная проблема* - в современных условиях мирового финансового кризиса остро обозначена проблема отсутствия доступных финансовых инвестиционных источников и других ресурсов для развития предприятия.

4. *Технологическая проблема* - устаревающая, изношенная производст-

венно-техническая база предприятия, низкий коэффициент её использования, что порождает высокие амортизационные и эксплуатационные расходы.

5. *Проблема автоматизации системы учёта и управления* - система бухгалтерского учета и управления по-прежнему решает в основном проблему сохранности имущества, а не оптимизацию расходов и налоговых платежей. При этом часто и задача сохранности не решается из-за допотопного технического уровня средств системы учета и управления, отсутствия на предприятии (внедренных - а, это особенно важно) современных корпоративных информационных систем (КИС) автоматизации учёта и управления предприятиями - ERP-систем, (англ. Enterprise Resource Planning System - Система планирования ресурсов предприятия).

Также, анализируя собственный практический опыт деятельности по консультированию предприятий в проведении процедур осуществления реструктуризационных управленческих решений, ход их процессов проведения и получаемые в итоге результаты этих реструктуризационных управленческих решений, нами определены:

1. *Основные причины неудач реструктуризации предприятия.*

- Неспособность акционеров и менеджмента предприятия договориться о его будущем.
- Некомпетентность менеджмента предприятия, отсутствие эффективной управленческой команды.
- Недостаточная заинтересованность руководителей различных уровней предприятия в достижении необходимых результатов реструктуризации.

2. *Основные причины, препятствующие достижению целей и/или задач реструктуризации предприятия.*

- Ненадлежащее доведение смысла целей и/или задач реструктуризации предприятия коллективу.
- Цели и/или задачи реструктуризации предприятия сформулированы недостаточно ясно.
- Цели и/или задачи реструктуризации предприятия диктуются сверху, с мнением сотрудников никто не считается.
- Потенциал идей сотрудников предприятий, в процессе разработки целей и/или задач реструктуризации предприятия и их реализации, используется недостаточно полно, а иногда и вовсе не используется.
- Культурная и профессиональная неготовность персонала предприятия к серьезным нововведениям, к работе в современных рыночных условиях.
- Недостаточное участие высшего руководства предприятия в процессе разработки и внедрения проектов реструктуризации.
- Конфликты производственных интересов между руководителями различных подразделений предприятия.
- Не владение топ менеджерами предприятия командными методами управления, отсутствие у руководителей навыков командного взаимодействия и выработки согласованных управленческих решений.

- Отсутствие организационной базы внедряемых изменений, т.е. отсутствие или неэффективная работа органа, объединяющего представителей акционеров, топ менеджеров, членов управленческой команды, ведущих и наиболее перспективных сотрудников предприятия, в задачи которого бы входили контроль и координация внедрения необходимых реструктуризационных изменений.

3. Наиболее часто допускаемые менеджментом предприятия ошибки:

- *Преждевременная оценка результатов реструктуризации предприятия.* На практике оценить, где начинаются реальные результаты РУР очень сложно. Часто позитивные краткосрочные последствия РУР менеджмент предприятия принимает за их итоги. В этом случае вся программа может быть свернута, а стратегические цели и/или задачи реструктуризации так и не достигнуты. Для исключения этого фактора необходимо грамотное составление программы реструктуризации с подробным описанием всех краткосрочных результатов и целевых показателей, а также с четким определением долгосрочных целей.

- *Недостаточная квалификация представителей органов управления предприятия.* Это часто встречающееся на предприятиях явление необходимо минимизировать двумя способами, либо путем увольнения менеджмента компании и привлечения новой команды управленцев, либо за счет проведения специализированных семинаров и тренингов для разъяснения руководству предприятия целей, задач и основных направлений реструктуризации. И в том, и в другом случае, необходимо привлекать подготовленных профессиональных специалистов со стороны, желательно уже имевших практический опыт процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на промышленных предприятиях.

- *Неправильная оценка необходимых для реструктуризации предприятия ресурсов.* Традиционно менеджмент предприятия недооценивает сложность процесса проведения реструктуризационных управленческих решений, поэтому для их реализации выделяются ограниченные временные сроки, оказывается задействовано незначительное число специалистов, выделяется скудное финансирование.

- *Некачественное юридическое сопровождение проекта реструктуризации предприятия.* Очень часто в ходе процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии возникает необходимость осуществить юридические преобразования. Проведение юридических реструктуризационных управленческих преобразований, не подкрепленной реальными организационными изменениями, изменениями финансовых, производственных систем на практике является лишь полумерой. С другой стороны, ошибки юридического сопровождения приводят к нулю преобразования, которые уже осуществлены на предприятии.

Все чаще к процессу реструктуризации привлекаются внешние консультанты и эксперты. По нашему мнению наибольший эффект от участия внешних консультантов достигается только тогда, когда в процесс разработ-

ки и внедрения реструктуризационных изменений предприятия вовлечена вся управленческая команда во главе с первым лицом, а консультанты, обеспечивая эффективность процесса командного взаимодействия, оказывают рабочим группам экспертную помощь по разработке реструктуризационных управленческих решений намеченных проектов.

Часто в процессе проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии его руководство, проводящее реструктуризацию, наталкивается на непреодолимое психологическое сопротивление большей части коллектива этого предприятия. Этот коллектив предприятия, обладающий мощным инновационным потенциалом, более других заинтересованный в активном развитии предприятия, обходят, более того, рассматривают, как фактор, который препятствует и тормозит внедрение реструктуризационных новшеств. Руководство и коллектив предприятия выступают как два антипода, противодействующих друг другу. И это является главным фактором, делающий неэффективным процесс проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии. Истинные проблемы этого явления корнями уходят в почву социальной подсистемы организационной структуры предприятия и далеко не всегда позволяют прижиться реструктуризационным идеям и новациям. В этом случае реструктуризационные нововведения постепенно забываются, а силы инерции затягивают процесс реструктуризации предприятия в исходное состояние. Любые новые технологии и идеи, если они не осознаны, не осмыслены и не поняты всеми предприятием, не дадут положительного эффекта.

В этих условиях руководству предприятия необходимо подключить достаточно мощные дополнительные силы сторонников реструктуризации предприятия, из числа сотрудников этого предприятия и раскрыть их творческий потенциал. Решая проблемы реструктуризации руководству предприятия необходимо дать возможность каждому его сотруднику найти свое оптимальное место для реализации его творческих сил.

Человеческий капитал для большинства российских предприятий - главное и, пожалуй, единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество. Необходимо раскрыть потенциал среднего и низового звена коллектива, востребовать творческий потенциал молодых высококвалифицированных специалистов, жаждущих дела и творческого роста, не испорченных догмами административно-командной системы. Сложность, многомерность и динамичность поставленных целей и/или задач реструктуризации требуют, чтобы весь персонал предприятия действовал как хорошо сыгранная отлаженная команда. Первостепенная роль руководителя определяется его способностью добиться, чтобы каждый работник имел свое видение будущего предприятия, четко представлял свою роль и был мотивирован на самостоятельные действия в исполнении своих должностных обязанностей в процессе проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии.

Практически все разрабатываемые проекты реструктуризации предприятия предусматривают обучение и повышение квалификации его сотрудников, но в практике процесса проведения реструктуризационных управленческих решений это представляется проходящим элементом, и в этом его слабость. В действительности это должно быть главным решающим условием успешного процесса проведения реструктуризационных управленческих решений предприятия. Основным рычагом достижения целей и/или задач реструктуризации предприятия должны стать умы его сотрудников и их руководителей. Если не найдены эффективные пути реформирования стиля и методов работы с персоналом всего реструктурированного предприятия, то даже самые проработанные, технически зрелые проекты - это лишь неэффективная трата финансовых средств и времени. Проект реструктуризации завершен, довольные привлеченные консультанты покидают предприятие, а на предприятии остается трудиться прежний коллектив его сотрудников, мало что знающий о сущности разработанного и реализованного проекта реструктуризации этими привлеченными консультантами.

Процесс разработки и принятия реструктуризационных управленческих решений на предприятии промышленности достаточно стандартизован и понятен руководству и собственникам практически каждого предприятия. Другое дело - реальный процесс внедрения реструктуризационных управленческих решений на предприятии. Этому нельзя научиться по учебникам, пусть и даже самым умным, здесь необходим практический опыт и физиологические способности, талант «руководителя – лидера», под руководством которого осуществляется процесс реализации реструктуризационных управленческих решений на предприятии промышленности. И практически каждый вариант процесса внедрения реструктуризационных управленческих решений, несмотря на имеющиеся общие черты, обладает свойственной только данному предприятию спецификой.

Социальная система предприятия, на котором происходит процесс проведения реструктуризационных управленческих решений - это люди с их жизненными целями и ценностями, мотивами и способностями, симпатиями и антипатиями, уникальной автобиографией и своей судьбой. Именно эти люди, под руководством своего талантливой руководителя, реализующие процесс проведения реструктуризационных управленческих решений на своем предприятии способны достичь целей и/или задач реструктуризации поставленных перед всем коллективом этого предприятия. Генеральным менеджерам предприятия и в т.ч. их собственникам, нужно не просто изменить в лучшую сторону отношение к своим сотрудникам, а иногда и *«Барского отношения»*, необходимо признать и реализовать на этом предприятии равенство возможностей каждого работающего на нем сотрудника. Все сотрудники реструктурированного предприятия, по всей организационной структуре «от сторожа до генерального менеджера», должны психологически ощущать себя коллегами по работе.

Психологически человек более эффективен, когда он самостоятельно устанавливает цели и задачи, самостоятельно выбирает и реализует средства достижения этих целей и задач и самостоятельно контролирует и оценивает их достижение. Доминирующим фактором развития предприятия становится коллектив совместно работающих людей, который и является единственным источником творческой энергии, необходимой для успешного внедрения процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии и достижения поставленных целей и/или задач. Знание и понимание психологии человека, возможностей его поведения на предприятии - важнейший элемент управленческой культуры и важная часть менеджмента XXI века.

С практической точки зрения реструктуризация предприятия направлена на решение более перспективной стратегической задачи – задачи развития творческого потенциала коллектива предприятия, необходимого для обеспечения устойчивого развития этого предприятия в условиях быстроменяющейся внешней среды рыночной экономики, а не только на решение поставленных целей и/или задач реструктуризации.

В начале 80-х годов была осознана огромная важность организационной культуры как характеристики, интегрирующей, собирающей словно в фокусе все особенности предприятия - и системные, и поведенческие. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельные лица предприятия на общие цели; мобилизовать инициативу сотрудников; обеспечить преданность фирме; облегчить общение.

Сопротивление сотрудников реструктуризационным изменениям давно осознается и западными странами и в России, как сложная проблема на пути реструктуризации предприятия. Главная цель реструктуризации предприятия - это не столько разработка самого проекта реструктуризации, сколько подготовка персонала к решению масштабных задач, переосмысление всей деятельности предприятия, получение новых знаний и опыта. Развитие стратегического мышления и перспективного планирования (целевого менеджмента), освоение новых технологий, мотивации, коммуникаций, гибкой системы распределения полномочий, маркетинго-сбытовой политики, финансового менеджмента, новой кадровой политики и др. - важнейшие элементы успешного процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии.

Процесс проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии целесообразно начать с разработки рыночной философии управления этого предприятия в процессе проблемно-ориентированной деловой игры, в которой может участвовать большое количество сотрудников, а в обсуждении вырабатываемой миссии предприятия, базовых целей и кодекса поведения должен участвовать практически весь коллектив. Уже эта процедура позволит объединить коллектив вокруг общих целей, активизиро-

вать деятельность фирмы, сблизить интересы, мотивировать труд сотрудников, усилить преданность фирме. Философия управления фирмы - это ее «духовный дом», в котором живут сотрудники предприятия, а если они еще и участвовали непосредственно в построении этого «духовного дома», то это станет мощнейшим фактором мотивации работников к труду.

Следующим шагом в процессе проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии должно стать обучение, тренинг персонала и создание управленческих и проблемных команд. Для этого необходимо провести оценку активной части коллектива предприятия, с целью выделения и привлечения наиболее активных, целеустремленных, способных к работе по реструктуризации предприятия сотрудников. Сотрудники предприятия более охотно выполняют только те реструктуризационные управленческие решения, которые приняли сами. Для правильного принятия реструктуризационных управленческих решений необходимы хорошие теоретические и практические знания, которые помогут сотрудникам предприятия преодолеть трудности в их принятии и сообщая успешно их реализовать.

Обучающимся можно назвать предприятие, которое создает условия для обучения и развития всех своих сотрудников с целью постоянного их самосовершенствования и, как следствие, для развития самого предприятия. Руководству предприятия необходимо использовать специальные обучающие технологии, среди широко известных обучающих технологий - это технология «управление проектами». Принято считать, что «управление проектами» успешно тогда, когда по завершению проекта его цель оказывается достигнутой. Но гораздо важнее извлечь опыт из процесса достижения цели и/или задачи, который можно будет применить в других проектах, т.е. превращая каждый проект в «обучающийся», можно заложить основы создания «обучающегося предприятия».

Процесс построения новой организационной структуры должен происходить, естественно, путем создания целевых команд, используемых при проведении реструктуризационных управленческих решений на предприятии, которые перейдут в основные структурные ячейки будущей организации. Это позволяет сделать структуру предприятия гибкой, постоянно меняющейся, так как рынок постоянно выдвигает все новые и новые проблемы и предприятие должно отвечать на них созданием новых проблемных команд. В равной степени отжившие направления будут отмирать; одновременно при этом решается наиболее сложная проблема - это комплектация новых подразделений высококвалифицированными кадрами.

Весь комплекс процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии должен реализовываться временными целевыми командами, работающими в тесном взаимодействии друг с другом и руководством. Командные формы продвижения организационных инноваций позволяют обеспечить достаточную организационную гибкость, резко расширить диапазон управления и, что особенно важно, добиться высокой вовлеченности и ответственности персонала предприятия. Весьма значимым

следствием этого является формирование инновационного климата и становление новой организационной культуры. Командные формы целесообразно использовать для создания новых организационных образований, они позволяют найти альтернативу рискованным и болезненным методам реструктуризации предприятия.

Контуры новой структуры предприятия формируются лишь на последней фазе процесса проведения реструктуризационных управленческих решений на предприятии, так как структура рассматривается не как самоцель, а как организационное поле для достижения максимальной конкурентоспособности предприятия. В качестве источника новых идей используется обучение, изучение передового опыта, сравнение с показателями других предприятий. Опора на опыт способствует снижению риска, сокращению временных и финансовых затрат, связанных с наработкой собственных схем через экспериментирование.

Список использованной литературы

1. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 368 с.
2. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Экономика, 2001. — 456 с.
3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Рудашевский В.Д. Координационное управление — резерв перестройки. М.: Экономика, 1990.-183 с.
5. Тихомиров О. К. Принятие решений как психологическая проблема // Проблемы принятия решений. — М.: Наука, 1976. — С. 77-81.