

МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Антонов О. И.

Россия, вставшая на путь реформ, сталкивается с множеством проблем. Они обусловлены возвращением страны в русло общих процессов мирового развития. Это приводит к необходимости проведения глубоких экономических перемен. Ломка прежнего механизма управления экономикой сопровождается его заменой рыночными методами хозяйствования. Рынок характеризуется постоянным стремлением к повышению эффективности производства, предлагает принятие решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы и ее подразделений; требует постоянных корректировок целей и плановых программ фирмы в зависимости от состояния рынка. Для этого нужен особый экономический механизм деятельности предприятия, особая система управления, характерная для рыночных условий, учитывающая приоритеты и специфику России.

Несмотря на то, что большинство предприятий в России испытывают огромные финансовые затруднения на современном этапе переходного периода к рыночным отношениям отчетливо прослеживается стремление отечественных фирм к упрочнению своего положения на рынке, приданию своему бизнесу стабильного положения. Это стремление выжить в условиях обостряющейся конкуренции и отягощения законодательно-налогового бремени, понуждает к поиску адекватных ответов на животрепещущие вопросы отечественной экономической деятельности, к которым относятся изменение функционирования хозяйственного механизма. В первую очередь в такой ситуации предприятие рассматривает:

- 1) изменение структуры производимых товаров;
- 2) увеличение общего объема продаж;
- 3) наращивание доли фирмы на сложившихся рынках;
- 4) освоение новых рынков;
- 5) снижение удельных затрат на единицу продукции;
- 6) повышение качества продукции;
- 7) увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг.

После того, как предприятием будут сформулированы данные положения оно выбирает экономический механизм своей деятельности. Возможно для этого потребуется (в зависимости от того в каком состоянии это предприятие находится):

- трансформация критериев принятия управленческих решений;
- разработка и реализация стратегии и тактики предприятия в новых условиях;
- активное использование новых возможностей управления;
- применение всех легальных методов хозяйственного маневрирования.

Основа финансовой устойчивости фирмы прежде всего выступает естественным результатом процессов, происходящих в ней самой. Однако на нее активно воздействуют и процессы, происходящие в обществе, то есть внешние факторы. Поэтому, в настоящее время необходимо эффективно управлять действием не только внутренних, но и внешних, по отношению к фирме факторов, поскольку каждая фирма зависит, так или иначе, от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а так же потребителей.

Каждая фирма стремится добиваться увеличения прибыли посредством оптимальных решений минимизации риска. Риск является неотъемлемой частью рыночной экономики. Поэтому руководитель обязан уметь выявлять основные факторы, влияющие на его организацию. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решиться на внедрение технических и других новшеств, на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск.

Для фирмы, находящейся в трудном положении, особенно важно не ошибиться в оценке рыночных перспектив вновь вводимых товаров и услуг. Это налагает особую ответственность на маркетологов фирмы. Выбор маркетинговой стратегии определяет деятельность на всех стадиях бизнеса – от появления продукции на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. Маркетинговая философия и стратегия фирмы могут быть определены на основе исследования и оценки рынка. В условиях России многое зависит от правильного выбора ценовой политики. Следует связать, обусловить цену, рынок сбыта и размеры прибыли. Большую роль играет также выбор правильной тактики продаж.

Становится нормой жизни привлечение предприятием специалистов Управленческого консалтинга. При выборе любого управленческого решения приходится сталкиваться с множеством альтернатив. При этом очень сложно быстро реагировать и выбирать единственно правильный в конкретном случае вариант. Консультирование в бизнесе обычно обеспечивается независимой службой. Желание руководства фирмы позволяет повысить эффективность своей организации, своего сотрудничества с консультантом, имеет очень важное значение для достижения конечного результата.

Эффективность управления предприятием во многом зависит от руководителя, от того как он принимает управленческие решения. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации. Принятое решение можно оценивать как хорошее или плохое по любому из двух критериев; оно соответствует объективным требованиям к хорошему решению в то время, когда оно принимается; оно оказывается правильным позднее. В процессе принятия решения можно рассматривать следующие стадии:

- 1) выделение и определение проблемы;
- 2) поиск информации и альтернатив решения;
- 3) выбор среди альтернатив;
- 4) принятие решения.

Неизбежность принятия того или иного решения возникает при следующих условиях:

- 1) существует разрыв между желаемым и имеющимся уровнем достижения целей (определенное несоответствие деятельности организации ее целям);
- 2) разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным, а следовательно заслуживает внимания;
- 3) лицо, принимающее решение, стремится сократить разрыв;
- 4) лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

Методы выбора решения делятся на удовлетворительные и максимизационные. В первом случае решение призвано просто удовлетворить возникшую потребность, во-вторых из большого числа альтернатив выбирается наилучшее решение. Сам процесс выбора может опираться на рациональные доказательства, актуальные представления, на комбинацию того и другого. За актом принятия решения

следует передача его для применения, организация его поддержки, ассигнования необходимых ресурсов, создание системы обратной связи.

Указанные выше стадии выявления проблемы и принятия решения испытывают на себе влияние разных факторов, всей внутренне и внешней среды организации. Существуют прежде всего факторы непосредственной ситуации, вызывающей принятие решения. Это – значимость решения и давление времени. Неверно считать, что все решения имеют одинаковую значимость. На самом деле некоторые из них имеют наибольшую важность, другие – незначительны; третьи – средние по важности. Относительная важность решения определяется на основе таких, например, критериев, как число людей, подвергшихся воздействию данного решения; количество затраченных средств и степень влияния решения на выживание или прибыльность предприятия; время, которое руководители затрачивают на обоснование и реализацию решения. Другой фактор, влияющий на процесс принятия решения и его качество, – это количество времени у руководителя на принятие решения (давление времени).

Когда давление времени значительно, руководители могут быть не в состоянии получать времени влияет также на сам процесс принятия решения. Влияющими факторами являются также условия, в которых действует лицо, принимающее решение. Существует понятие «определенности-неопределенности». В условиях определенности лицо, принимающее решение, знает все альтернативы и последствия каждой из них. Решение состоит в выборе альтернативы, которая максимизирует ожидаемый результат. В условиях риска можно предвидеть результаты различных альтернатив. Неизвестна лишь вероятность достижения каждого результата.

При переходе к рыночным отношениям, к разным формам собственности должно происходить реальное и всемерное укрепление основного хозяйствующего субъекта предприятий, распространение современных форм организации их совместной деятельности на базе прямых и разнообразных горизонтальных связей. Без коренной перестройки организационных структур и интеграционных процессов на уровне хозяйствующего субъекта, практически невозможны ни формирование рыночных отношений и их инфраструктур, ни переход к регулирующей роли органов государственного управления. Коренные изменения происходят в структуре управления, когда предприятия преобразуются в акционерные общества, в общества с ограниченной ответственностью и другие предприятия с коллективной формой собственности. Жесткие схемы управления вытесняются коллегиальными, демократическими процедурами. Встают вопросы о разработке концепции управления многоотраслевым комплексом, от организации управления в условиях диверсификации производства. Диверсификация производства, условия для которой расширяются благодаря приватизации собственности, требует, в свою очередь, гибкого управления взаимосвязанными звеньями; маневрирования ресурсами; своевременного реагирования на многообразные потребности рынка; всемерной поддержки нововведений; рискованных инвестиций и т. д.