

ощутимых ценностей как материального, так и эмоционального характера, а также на повышение дохода компании.

В современных условиях базовой составляющей конкурентоспособности предприятия на рынке становится сервис, ориентированный на построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами. Реализация сервисной политики и стратегии удержания возлагается на специально созданное для этого организационное подразделение — отдел CRM. Его основной целью является поддержание лояльности отдельных групп клиентов исходя из их значимости для организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лосев, С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С.31 -41.

2. Трофимов, В.В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник /Под ред. проф. В.В. Трофимова.- 2-е изд., переработ. и доп. – М.: Высшее образование, 2007. – 480 с.

3. Коротина, А.Н., Киреенко, Н.В. Информационно-коммуникационные технологии в формировании клиентоориентированной организации / Коротина А.Н., Киреенко Н.В.//Вестник МГЛУ. Серия 3. – 2009. – № 9. – С.117-125.

УДК 658.012

Виды реструктуризации предприятия

Мелких Е.Г.

Белорусский национальный технический университет

Текущее состояние экономики предполагает осуществление ряда макро- и микроэкономических реформ. Одним из необходимых важнейших компонентов промышленной политики в трансформационный период является структурная перестройка. Она происходит как на макроуровне, когда меняется структура отрасли в народнохозяйственном

комплексе, так и на уровне хозяйствующих субъектов, когда процессы затрагивают внутрипроизводственные отношения. На микроуровне такой реформой системного характера выступает реструктуризация предприятий, представляющая собой комплекс радикальных изменений внутренней организации предприятия адекватно изменениям внешней среды, направленных на повышение эффективности его функционирования.

В настоящее время бизнес столкнулся с дополнительными проблемами, связанными с мировым экономическим кризисом, который привел многие устойчивые предприятия к нестабильному положению. Данное обстоятельство существенно повышает значимость процедуры реструктуризации как способа сохранения продолжительности жизни предприятия в мире бизнеса, который постоянно трансформируется. Однако, помимо внешних причин реструктуризации существуют и внутренние: эволюционная; изменение интересов собственников предприятия; увеличение масштаба предприятия или нейтрализация конкурентов; конфликты между собственниками, между генеральным директором и советом директоров или топ-менеджментом и др.

Целью реструктуризации повышение эффективности работы предприятия в условиях перспективы снижения прибыльности, ужесточения конкуренции, развивающейся неуправляемости предприятия из-за его расширения («синдром большого бизнеса»).

Реструктуризация предприятия – целенаправленный процесс изменения производственной, организационной структуры предприятия, структуры его капитала, который не является частью повседневного делового цикла и направлен на увеличение стоимости предприятия.

В таблице представлены виды реструктуризации.

Таблица - Виды реструктуризации

Признак	Виды реструктуризации
<i>Форма реструктуризации</i>	1) Организационная
	2) Правовая
	3) Финансовая
	4) Управленческая
	5) Операционная (реструктуризация бизнес-процессов)
<i>Объект реструктуризации</i> 1) элементы, формирующие имущественный комплекс предприятия (активы, обязательства) 2) элементы, формирующие бизнес предприятия (бизнес-направления, бизнес-единицы)	1) Реструктуризация активов 2) Реструктуризация обязательств
	3) Реструктуризация бизнеса
<i>Способы осуществления реструктуризации</i>	1) реструктуризацию путем расширения (слияние, поглощение, присоединение)
	2) реструктуризация путем сокращения (ликвидация, расщепление, отчуждение)
<i>Период решения проблем</i>	1) оперативная
	2) стратегическая
<i>Направления реструктуризации</i>	1) производственная
	2) технологическая
	3) реструктуризация организационной структуры
	4) финансово-экономическая
<i>Модификации понятия реструктуризации (степень изменений)</i>	1) улучшение бизнес-процессов
	2) перестройка бизнес-процессов
	3) реинжиниринг бизнес-процессов

Любой вид реструктуризации возможен на уровне любого структурного сегмента предприятия. Важно увидеть последовательную зависимость различных видов реструктуризации и проводить ее в определенном последовательном ключе, который описывается комплексной программой реструктуризации предприятия.

Комплексная программа реструктуризации предприятия является наиболее общим процессом, подразумевающим всесторонний анализ деятельности всех подразделений

предприятия, планирования его дальнейшего развития и реализацию программы реструктуризации на практике.

Комплексная программа реструктуризации состоит из следующих взаимосвязанных этапов: 1) комплексный анализ текущего состояния предприятия, 2) определение стратегии развития предприятия, 3) разработка планов реализации стратегии, 4) реализация стратегии развития предприятия. С точки зрения конкретного предприятия стратегия его развития должна содержать инновационные элементы, например, такие как товарная инновация, рыночная инновация, технологическая инновация, управленческие инновации и т.д. Таким образом, вид инновации определяет вид реструктуризации. Сама же комплексная программа реструктуризации является стратегической реструктуризацией, направленной на обеспечение конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Оперативная реструктуризация направлена на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде и, как правило, реализуется за счет внутренних источников.

Основными задачами оперативной реструктуризации являются: обеспечение платежеспособности предприятия; создание экономических и финансовых условий для устойчивого функционирования; создание условий для инвестиционной привлекательности предприятия. Поэтому оперативная реструктуризация связана, во-первых, со снижением условно-постоянных издержек производства предполагающая анализ структуры издержек и выявление резервов для снижения издержек производства, во-вторых, с диверсификацией деятельности предприятия, изменение ассортиментной структуры выпускаемой продукции, в пользу более рентабельной продукции, совершенствование организационной структуры предприятия, в-третьих, с изменениями в области обязательств.

Оперативная реструктуризация создает предпосылки для реализации стратегического реструктурирования.

Экономический эффект от реструктуризации может представлять собой четко выраженный финансовый результат,

который чаще всего проявляется при осуществлении финансовой и операционной реструктуризации.

При проведении организационной управленческой или правовой реструктуризации эффект от ее осуществления может подвергаться только косвенной оценке. Экономический эффект от реструктуризации предприятия в целом складывается из эффектов от реструктуризации всех объектов или элементов, формирующих имущественный комплекс и бизнес предприятия. Реструктуризация данных элементов является одним из существенных факторов, увеличивающих стоимость предприятия.

Степень вносимых изменений, планируемых к внедрению при проведении реструктуризации по различным направлениям, характеризует модификацию понятия реструктуризации. Улучшение бизнес-процессов требует небольших затрат времени и средств на проведение изменений в области снижения издержек на выпуск и реализацию продукции. Перестройка бизнес-процессов связана с выявлением избыточных и малоэффективных бизнес-процессов и последующей разработкой программы по ликвидации таких процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой радикальные изменения в области бизнеса организации. Однако, следует отметить, что в управленческой литературе в контексте преобразований, в основном используется понятие реинжиниринга бизнес-процессов.

УДК 651. 01

Креативный подход к управлению предприятием

Л.И. Поддергина

Белорусский национальный технический университет

Изменения в структуре потребностей общества трансформационного периода, обусловленные переходом к рыночной экономике поставили отечественные предприятия любой формы собственности в новые условия хозяйствования, требующие их коренной перестройки – реструктуризации.