

ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

М. В. Солодуха

*магистр экономических наук, Гродненский государственный университет
имени Янки Купалы, г. Гродно, Беларусь, marina_2586@mail.ru*

В статье определены особенности механизма реструктуризации предприятий пищевой отрасли. Рассмотрены внешние и внутренние стимулы реструктуризации, выделены основные факторы, влияющие на принятие решения о реструктуризации, определены значимые составляющие механизма реструктуризации путем вертикальной интеграции.

Ключевые слова: механизм реструктуризации; вертикальная интеграция; принципы.

THE SPECIFICS OF THE MECHANISM OF RESTRUCTURING IN THE FOOD INDUSTRY ORGANIZATIONS

M. V. Solodukha

*master of economics, Yanka Kupala Grodno State University, Grodno, Belarus,
marina_2586@mail.ru*

The article identifies the peculiarities of the restructuring mechanism in the food industry enterprises. External and internal stimuli for restructuring are examined, and the main factors influencing the decision-making process regarding restructuring are highlighted. Significant components of the restructuring mechanism through vertical integration are identified.

Keywords: restructuring mechanism; vertical integration; principles.

В современной быстро меняющейся бизнес-среде организации пищевой промышленности сталкиваются с различными вызовами, требующими стратегических адаптаций для выживания и роста. Одним из стратегических инструментов является реструктуризация – процесс, предполагающий значительные организационные изменения с целью повышения эффективности, конкурентоспособности и общей производительности.

Пищевая промышленность занимает центральное положение в мировых экономиках. Учитывая важность пищевой промышленности и сложности, связанные с реструктуризацией, возникает необходимость

исследования особенностей механизмов реструктуризации, используемых организациями в этом секторе.

Учитывая стратегическое развитие отечественной пищевой промышленности в направлении создания корпораций внутри отрасли, вертикальная интеграция является основным видом реструктуризации в процессе создания крупных организаций на региональном уровне.

В основе концепции или модели механизма реструктуризации предприятий пищевой отрасли находится комплекс взаимосвязанных процедур, определяющих потребность в интеграции в рамках технологического процесса, разработке стратегических концепций, планирование структурных изменений, внедрения и оценки результатов, а также средства и методические подходы, обеспечивающие данные процедуры.

Под механизмом реструктуризации предприятий пищевой промышленности понимаем совокупность средств и методов, определяющих порядок создания вертикально-интегрированной организации, объединяющей организации одного технологического цикла, и обладающей конкурентными преимуществами, как на внешнем, так на внутреннем рынках. Что характерно для данного межотраслевого комплекса, реструктуризация осуществляется одновременно как внешняя (в сторону укрупнения, интеграции), так и уже существующей организации (внутренняя).

К внешним стимулам относятся требования, предъявляемые особыми характеристиками структуры того или иного отраслевого рынка к реальным или потенциальным участникам, а также действия функционирующих на данном рынке фирм. К внутренним стимулам относятся все те реальные и потенциальные преимущества, которые получает фирма в результате интеграции. Внутренние преимущества интеграции являются результатом эффективного взаимодействия участников группы и могут выражаться, в том числе, в благоприятных для фирмы структурных изменениях рынка. [1].

Анализируя процессы реструктуризации целесообразно выделить 2 основных фактора, влияющих на принятие решения о реструктуризации:

- 1) кризисные явления в организации;
- 2) необходимость завоевания лидерских позиций на рынке.

Ликвидация кризисных явлений в организации, как фактор, определяет вид реструктуризации: принудительная реструктуризация или добровольная. При проведении принудительной реструктуризации у организации практически отсутствует выбор предприятия-интегратора. В данном случае предприятие-интегратор назначается в зависимости от финансово-экономического состояния предприятия и его значимости для экономики.

При добровольной реструктуризации предприятие имеет возможность самостоятельного выбора предприятия-интегратора в зависимости от целей стратегического развития.

Рассматривать реструктуризацию как процесс адаптации организаций к внешней и внутренней среде целесообразно с точки зрения обеспечения ее выхода из кризисной ситуации. Так как внешняя и внутренняя среда организаций становятся более динамичными.

Развитие организации в аспекте формирования конкурентных преимуществ, обеспечивающих высокую эффективность функционирования, определяет реструктуризацию как управление изменениями во внутренней среде с целью приобретения конкурентных преимуществ во внешней среде. В данном случае реструктуризация должна осуществляться с максимальным положительным эффектом.

Основное конкурентное преимущество реструктуризации путем вертикальной интеграции заключается в расширении микросреды организации. В результате интеграции происходит расширение внутренней среды, за счет трансформации внешних факторов во внутренние в результате чего они становятся управляемыми.

Для рассмотрения механизма реструктуризации необходимо выделить его составляющие элементы: методы, средства и принципы.

Методы реструктуризации при вертикальной интеграции, используемые при повышении своей деятельности и достижения высокого уровня конкурентоспособности, можно разделить на 3 группы [2]:

- оперативные, среди которых реструктуризация долговых обязательств, реструктуризация материальных активов, управление персоналом и т. д.;

- тактические, инструменты по реализации капитала, реструктуризации затрат, снижению транзакционных издержек. К данным методам относятся: оптимизация бизнес-процессов, улучшение управленческой структуры и т. д.;

- стратегические методы – работы по изменению масштаба (сферы деятельности) организации – в сторону сокращения деятельности, либо в сторону расширения деятельности, а также меры по изменению внутренней структуры компании. К стратегическим методам целесообразно отнести пересмотр портфеля активов и бизнес-единиц, оптимизацию структуры капитала, стратегические слияния и поглощения.

В результате вертикальной интеграции происходит трансформация функционирования хозяйственных механизмов, критериев принятия управленческих решений, активное использование новых возможностей управления и т. д.

К основным принципам реструктуризации путем вертикальной интеграции следует отнести: принцип целевого назначения, комплексности, плановости, эффективности и итеративности (табл. 1).

Принципы реструктуризации путем вертикальной интеграции

Принципы	Содержание
Принцип целевого назначения	Усиление контроля над цепочкой поставок. Повышение эффективности и синергии. Диверсификация бизнес-портфеля. Получение доступа к ключевым ресурсам и технологиям. Укрепление позиции на рынке. Оптимизация вертикальных отношений. Создание ценности для акционеров.
Принцип комплексности	Стратегическое соответствие. Финансовая оценка. Оценка операционных процессов. Управление рисками и ограничениями. Культурная совместимость. Управление изменениями.
Принцип плановости	Определение стратегических целей. Анализ текущего состояния. Разработка плана интеграции. Управление ресурсами. Контроль и оценка. Коммуникация и вовлечение заинтересованных сторон.
Принцип эффективности	Оптимизация процессов. Сокращение издержек. Максимизация синергии. Повышение качества. Увеличение конкурентоспособности. Рациональное использование ресурсов.
Принцип итеративности	Постепенное внедрение изменений. Оценка результатов и обратная связь. Гибкость и адаптивность. Постоянное обучение и развитие.

Реструктуризация предприятия должна, в первую очередь, основываться на принципе целевой ориентации. Для формирования механизма необходимо определить цели и направления реструктуризации (табл. 2).

Основная стратегическая цель реструктуризации путем вертикальной интеграции предприятий пищевой промышленности является обеспечение конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках. Для реализации данной цели необходимо обеспечить решение ряда подцелей. Для кризисных и успешных организаций содержание целей отличается.

Достижение реализации данных целей обеспечивается за счет эффективных взаимосвязей между отдельными элементами системы, которые зависят от эффективного управления информационными потоками.

Предметом анализа в данном случае выступают как отдельные элементы, так и система элементов.

Таблица 2

Цели отдельных элементов системы и их содержание

Цель	Направления реструктуризации	
	Кризисная организация	Успешная организация
Инвестиционная	Восстановление платежеспособности и финансового состояния, обеспечение устойчивости бизнеса	Ускорение роста, увеличение прибыли, расширение бизнеса, укрепление конкурентного положения на рынке, повышение стоимости компании
Производственная	Повышение эффективности производственных процессов, минимизация убытков	Обеспечение высокого качества продукции, удовлетворение потребностей клиентов, обеспечение устойчивого роста и развитие бизнеса в долгосрочной перспективе
Сбытовая	Уменьшение задолженности по счетам, оптимизация ценовой политики, реструктуризация каналов продаж	Увеличение объемов продаж, расширение рынка, укрепление позиций на рынке, развитие новых каналов продаж, улучшение новых маркетинговых стратегий
Инновационная	Восстановление конкурентоспособности	Формирование новых конкурентных преимуществ, создание ценности для клиента
Финансовая	Восстановление финансовой устойчивости, обеспечение ликвидности и улучшение финансового положения в целом	Увеличение прибыли, рост капитализации, обеспечение финансовой устойчивости, рост доли на рынке.
Организационно-управленческая	Разработка и реализация плана управления кризисной ситуацией	Оптимизация процессов управления и организационной структуры для достижения высокой эффективности и конкурентоспособности
Маркетинговая	Сохранение текущих клиентов, привлечение новых клиентов, восстановление репутации бренда и т.д.	Увеличение узнаваемости бренда, увеличение доли рынка, расширение ассортимента продукции, улучшение коммуникации с клиентами и т.д.
Информационная	Эффективное управление информацией в условиях нестабильности и неопределенности	Обеспечение эффективного управления информацией для достижения стратегических и операционных целей

Особенности взаимосвязей между отдельными элементами определяют набор материальных и нематериальных эффектов от интеграции. Оценивая эффективность интеграции, необходимо учитывать особенности хозяйствующих субъектов: размер, сферу деятельности, применяемые технологии.

Таким образом, к отличительным особенностям механизма реструктуризации организаций пищевой промышленности относится формирование крупных интегрированных структур, способных быстро реагировать на внешние изменения и обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности. Данный механизм, состоящий из отдельных элементов, дает эффект системности, так как элементы системы и взаимосвязи между ними обеспечивают эффективное функционирование всей структуры.

Библиографические ссылки

1. *Стрельцов Б. Е., Шиянов Б. А., Бурковский В. Л.* Моделирование механизма формирования и оценка эффективности функционирования вертикально интегрированных производственных структур [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-mehanizma-formirovaniya-i-otsenka-effektivnosti-funktsionirovaniya-vertikalno-integrirovannyh-proizvodstvennyh> (дата обращения: 06.04.2024).

2. *Грызлова Е. В.* Причины реструктуризации вертикально-интегрированных компаний [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2012. № 17(215). С. 52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-restrukturizatsii-vertikalno-integrirovannyh-kompaniy/viewer> (дата обращения: 06.04.2024).