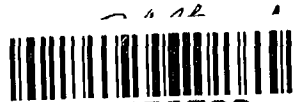


На правах рукописи



003450509

Кузьмина Мария Игоревна

**МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
БИЗНЕСА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством:
3. Маркетинг»**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

30 ОКТ 2008

Волгоград – 2008

Работа выполнена в Волгоградском государственном техническом университете

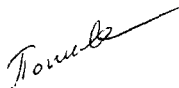
Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Мерзлякина Галина Степановна.
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Кунявский Михаил Ефимович кандидат экономических наук Попов Михаил Витальевич
Ведущая организация	Астраханский государственный технический университет

Защита состоится «20» ноября 2008 года в 9.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.028.07 при Волгоградском государственном техническом университете по адресу: 400131, г. Волгоград, проспект Ленина, д. 28, ауд. 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Волгоградского государственного технического университета.

Автореферат разослан «20» октября 2008г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Попкова Е.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Под воздействием изменяющейся внешней среды предприятия сталкиваются с такими проблемами как снижение конкурентоспособности, уменьшение доли рынка, падение уровня рентабельности производства. Такие проблемы вынуждают руководство проводить изменения структуры предприятия, методы и способы его функционирования, для проведения оздоровления его деятельности с целью выживаемости. Одним из рыночных методов повышения эффективности деятельности предприятия является реструктуризация.

В нашей стране накоплен богатый опыт реструктуризации предприятий, разработаны и используются в хозяйственной практике структурные преобразования при государственном регулировании. Реструктуризация обычно рассматривается как один из методов антикризисного управления, способ преодоления состояния, близкого к банкротству, способ финансового оздоровления и возможного развития предприятия. Однако только треть проектов реструктуризации, реализованных в РФ, достигла поставленных целей. Во многом успех реструктуризации определяется концепцией ее реализации. Предприятия, осуществляя структурные преобразования, в первую очередь, должны опираться на маркетинговую концепцию, которая определяет главную цель предприятия – удовлетворение потребителя на основе изучения рынка, конкурентов и оценки возможностей производства и финансов бизнеса. Только сопоставление спроса и предложения позволит установить верные ориентиры, цели, задачи и виды реструктуризации, определить этапы, механизмы и инструменты структурных преобразований. Особо значима реструктуризация на основе маркетинговой концепции для промышленных предприятий, жизненный цикл которых не позволяет быстро реагировать на изменение внешней среды.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблемы, ее актуальность и возрастающая практическая значимость определили тему и основные направления диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Научно-теоретической основой диссертационной работы являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по теоретическим и практическим вопросам реструктуризации, реорганизации и реформирования промышленных предприятий.

Заметный вклад в разработку теоретических и методических положений реструктуризации предприятий внесли зарубежные и отечественные ученые: М. Д. Аистова, М. Альберт, Е. Н. Выборов, П. Гохан, Ф. Н. Давыдовский, А. В. Ежкин, А. А. Карлик, В. А. Катков, А. К. Кузнецов, В. Г. Крыжановский, Р. А. Лемещук, А. А. Лузин, С. В. Ляпунов, И. И. Мазур, М. М. Максимцов, М. В. Одинцова, Р. Б. Противень, В. Д. Рудашевский, Н. Н. Тренев, Э. А. Уткин, М. А. Федотова, В. Д. Шапиро, В. А. Швандар. Проблемы реструктуризации промышленных предприятий в России и за рубежом изучали такие ученые как В. А. Баринов, И. В. Виноградова, А. В. Груздев, О. О. Панин, Пол Дж.Хейр, А. С. Рикошинский, В. Дж. Стивенсон, А. К. Тутунджян, М. А. Фурщик и др.

Вопросам антикризисного реструктурирования производства посвящены работы А. А. Алпатовой, А. В. Батяевой, Ю. В. Батрина, К. В. Гайдука, А. П. Градова, В. И. Дементьева, В. И. Кошкина, А. Б. Крутика, Б. И. Кузиной, Г. С. Мерзликиной, А. И. Муравьева, Е. А. Семикина и др.

При формировании маркетинговой концепции реструктуризации автор опиралась на научные публикации А. В. Дьяченко, Ф. Котлера, В. А. Кирявского, А. В. Лещенко, К. Макконелла, М. Мескона, И. А. Иванюк, В. Н. Самочкина, И. М. Синяевой, А. Томпсона, Л. С. Шаховской. В вопросах проведения реструктуризации бизнеса на основе маркетинга, интерес представляют труды таких ученых, как Т. И. Короткова, Е. А. Лунаева, В. А. Уханов.

В работах российских экономистов по обсуждаемой проблеме практически не находит отражение обоснование необходимости в реструктуризации предприятия, на основании которого руководители могли бы своевременно определиться с видом реструктуризации и начать ее проведение.

В публикациях уделяется мало внимания реструктуризации, основанной на маркетинговой концепции, в основном речь идет об антикризисной реструктуризации, необходимости, в первую очередь, финансовой реструктуризации. Таким образом, несмотря на значительное количество публикаций, посвященных реструктуризации бизнеса, на сегодняшний день не сформирована программа реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции. Актуальность и практическая значимость решения данной проблемы обусловили выбор цели, объекта и предмета исследования.

Цель и задачи научной работы. Цель научной работы заключается в теоретическом обосновании реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции.

В соответствии с указанной целью были поставлены следующие задачи:

- раскрыть экономическую сущность и теоретические основы концепции реструктуризации промышленных предприятий;
- систематизировать концепции реструктуризации бизнеса;
- уточнить роль маркетинга в процессе реструктуризации предприятия;
- определить критериальные показатели, влияющие на спрос и предложение промышленного предприятия;
- разработать методику проведения реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции;
- определить содержание и структуру программы реструктуризации промышленных предприятий на основе маркетинговой концепции;
- провести апробацию методики реструктуризации бизнеса действующих промышленных предприятий на основе маркетинговой концепции.

Объектом исследования являются отдельные промышленные предприятия машиностроительной отрасли РФ.

Предмет исследования составляют управленческие и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реструктуризации бизнеса промышленного предприятия.

Методологической основой работы являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга и антикризисного управления по вопросам реструктуризации бизнеса промышленных предприятий и разработка программы их реализации. Для решения поставленных задач в диссертационной работе автором применялись методы экономико-статистического, сравнительного и монографического анализа.

Информационная база исследования, в соответствии с поставленными целями и задачами, представлена нормативными и законодательными актами Российской Федерации; материалами органов государственной статистики, научно-исследовательских институтов и вузов России, публикуемыми в научной литературе и периодической печати; аналитической информацией о производственной деятельности промышленных предприятий в России; данными информационной сети Интернет; собственными наблюдениями; обобщениями информации.

Положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Рассмотрев опыт проведения реструктуризации бизнеса промышленных предприятий в РФ, можно выделить шесть концепций реструктуризации: *концепция кризисного управления* (необходимость восстановления платежеспособности с целью выведения предприятия из кризиса); *концепция финансового оздоровления* (основная цель – восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия); *концепция увеличения стоимости бизнеса* (необходимость реализации возможностей организационного структурирования в формах реорганизации); *концепция инновационного развития* (основная цель – увеличение реализации продукции и укрепление сбыта за счет увеличения доли рынка, выхода на новые рынки); *антимонопольная концепция* (необходимость формирования конкурентных структур); *маркетинговая концепция* (основная ее цель – укрепление конкурентных позиций, конкурентоспособности бизнеса, достижение стабильности работы).

2. Обобщая результаты исследований по проблемам реструктуризации, следует отметить отсутствие единства взглядов и существование множества подходов к описанию процессов структурно-организационных изменений. Иногда эти процессы определяют как: реструктуризация, реформирование или реорганизация. При этом под реформированием понимается изменение принципов действия предприятия, направленное на их реструктуризацию, а сама реструктуризация выступает как основное (возможно, единственное) средство реформирования предприятий. Реорганизация предполагает изменение организационных форм бизнеса и совершенствование организационных структур управления.

3. В жизни предприятия, работающего в рыночных условиях, маркетинговая концепция играет важную роль. Маркетинговая концепция реструктуризации – это совокупность мероприятий, процедур, механизмов и инструментов, позволяющих осуществлять структурные преобразования бизнеса промышленного предприятия (системы управления, производства, финансов) на основе спроса и предложения. В зависимости от выявленного на рынке спроса на товар и возможностей предприятия, проводится организационная, техническая, технологическая и структурная реструктуризация предприятия.

4. С целью получения предприятием положительного результата от процесса реструктуризации, необходимо проводить постоянные исследования для оперативного выявления существующих проблем. В этом случае можно использовать методику реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции. Данная методика включает в себя три этапа: первый – «диагностика предприятия»; второй – специальный бизнес-анализ внешней и внутренней среды; третий – создание программы реструктуризации бизнеса. Представленная методика позволяет поэтапно рассмотреть и проанализировать предприятие для определения мероприятий процесса реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции.

4. Специальный бизнес-анализ внешней и внутренней среды включает в себя три этапа. Для внешней среды: первый – анализ и оценка спроса на продукцию предприятия; второй – определение маркетинговой стратегии на основе жизненного цикла товара; третий – разработка рекомендаций по формированию процесса реструктуризации. Для внутренней среды: первый – анализ и оценка возможности проведения реструктуризации предприятия; второй – определение маркетинговой стратегии, исходя из этапов жизненного цикла; третий – разработка рекомендаций по формированию процесса реструктуризации.

5. Программа реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции представляет собой набор мероприятий преобразований структуры организации в зависимости от сопоставления критериальных показателей внешней и внутренней среды. Исходя из сущности реструктуризации бизнеса, составляется матрица сопоставления спроса и предложения, которая включает в себя девять областей изменения критериальных показателей внешней и внутренней среды. На основе данной матрицы разрабатывается программа, включающая комплекс мероприятий по улучшению работы предприятия.

Научную новизну содержат следующие результаты исследований:

1. Систематизированы по целям, задачам и комплексу мероприятий концепции реструктуризации бизнеса промышленного предприятия, включающие: концепцию кризисного управления, концепцию финансового оздоровления, концепцию увеличения стоимости бизнеса, концепцию инновационного развития, антимонопольную концепцию, маркетинговую концепцию.

2. Уточнено понятие «реструктуризация бизнеса на промышленном предприятии как позитивный процесс, основанный на рыночных позициях бизнеса, осуществляемый в целях: оптимизации бизнес-процессов, проектирования организационных структур управления и процедур принятия управленческих решений, носящий стратегический характер».

3. Обоснована маркетинговая концепция реструктуризации бизнеса включающая в себя программу, процедуры, механизмы, инструменты, специальный бизнес-анализ внутренней и внешней среды и позволяющая осуществлять структурные преобразования бизнеса промышленного предприятия на основе изучения запросов рынка и их удовлетворения.

4. Разработана методика реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции, представляющая собой комплекс мероприятий оперативного выявления проблемных областей предприятия и обоснования содержания программы реструктуризации.

5. Определена структура специального бизнес-анализа, необходимого для оценки показателей внешней и внутренней среды, с целью определения стратегии, видов и мероприятий реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции.

6. Разработано содержание программы реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции, которое представляет собой комплекс мероприятий структурных преобразований учитывающий результаты специального бизнес-анализа внешней и внутренней среды и определенной стратегии развития предприятия.

Теоретическая и практическая значимость работы. Содержащиеся в диссертационной работе теоретические положения, разработанная методика, сформулированные выводы и предложения позволяют прогнозировать спрос продукции и своевременно проводить мероприятия по его улучшению в зависимости от предложения. Практическая значимость работы характеризуется тем, что основные положения и результаты, представленные в исследовании, могут быть использованы промышленным предприятием для разработки программы реструктуризации с целью его устойчивой работы.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на внутривузовской научно-практической конференции «Стратегия развития предприятия в условиях рынка» (февраль 2008 г., г. Волгоград), на открытом

конкурсе молодых ученых «Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике» (апрель 2008 г., г. Волгоград), на II Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (май 2008 г., г. Пенза), на Международной научно-практической конференции «Социально-экономические и политические проблемы Астраханской области как геополитического Прикаспия» (сентябрь 2008 г., г. Астрахань).

Эффективность предлагаемых мероприятий подтверждается результатами их апробации и справками о внедрении на таких предприятиях, как Группа компаний «ВЗТДиН», ОАО «КамАЗ», ОАО ТК «ВГТЗ».

Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в 7 публикациях общим объемом 2,44 п. л., из них 2 работы – в рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. Основная часть содержит 178 страниц компьютерного текста, 48 рисунков, 18 таблиц. Библиография включает 168 источников литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы; определены цель, задачи, объект и предмет исследования; показана степень изученности проблемы; дана характеристика источников информационной базы; сформулированы основные положения, выносимые на защиту, и элементы, содержащие научную новизну.

Первая группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена изучению концепций реструктуризации бизнеса. Любая программа реструктуризации бизнеса основана на соответствующей концепции, определяющей цели, задачи, мероприятия, виды реструктуризации. Обобщая опыт реструктуризации бизнеса в нашей стране, можно выделить шесть концепций реструктуризации бизнеса промышленного предприятия:

1. *Концепция кризисного управления.* С целью выведения предприятия из кризиса в сжатые сроки проводятся все виды финансовой реструктуризации

(капитала, дебиторской, кредиторской задолженности), для восстановления его платежеспособности и ликвидности. В случае невозможности реализации процедур финансовой реструктуризации осуществляется процедура банкротства.

2. *Концепция финансового оздоровления.* С целью финансового оздоровления осуществляются все виды финансовой реструктуризации, реструктуризация имущественного комплекса, оптимизация использования ресурсов бизнеса (результат – восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости бизнеса).

3. *Концепция увеличения стоимости бизнеса.* Основная цель – увеличение стоимости бизнеса, достижение им стратегической устойчивости. Для этого проводятся мероприятия по управлению факторами делового риска, поддержанию оптимальной структуры капитала, осуществлению различных форм реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

4. *Концепция инновационного развития.* Необходима для укрепления инновационного потенциала предприятия. Для этого нужна разработка и реализация новых товаров, технологий, производств, обоснование и реализация инвестиционных и инновационных проектов.

5. *Антимонопольная концепция.* Цель – поддержание конкурентной среды созданием самостоятельных хозяйствующих организаций. К основным мероприятиям относятся: повышение эффективности реализации полномочий государства по принадлежащим ему акциям акционерных обществ – естественных монополий; приведение уровня цен на продукцию монополий в соответствие с реальными затратами.

6. *Маркетинговая концепция.* Необходима для поиска эффективных каналов сбыта продукции, выстраивания стратегии продвижения, а также определения новых товарных ниш, которые компания могла бы занять на рынке. Данная концепция предполагает проведение в первую очередь производственной (структурное преобразование основного и вспомогательного

производства) и маркетинговой реструктуризации (сбыт и продвижение товара на рынок).

Реструктуризация бизнеса осуществляется на основе различных концепций, каждая из которых позволяет достичь определенных целей. Сегодня для многих промышленных предприятий Российской Федерации наиболее приемлемой и востребованной является реструктуризация на основе маркетинговой концепции.

Вторая группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена **уточнению определения понятия реструктуризация**. Вопросы реструктуризации предприятий, оценки эффективности этого процесса достаточно активно обсуждаются. Следует отметить, что наиболее серьезные проблемы с организацией промышленной реструктуризации возникают на крупных предприятиях и предприятиях государственной формы собственности. Очевидно, что чем крупнее предприятие, тем сложнее его структура управления, целью которой является реализация целевой функции, заданной при создании предприятия. За последние годы многие российские предприятия использовали различные методы и приемы, для проведения полной или частичной реструктуризации своей деятельности. Многие руководители осознают необходимость полного технического, экономического и финансового реструктурирования для повышения эффективности работы предприятий. В практике реструктуризации российских предприятий уже не новы такие инструменты, как выделение отдельных подразделений в качестве независимых производственных единиц и передача функций самостоятельного управления, слияние с другими предприятиями или даже полная ликвидация. Обобщая результаты исследований по проблемам реструктуризации, следует отметить отсутствие единства взглядов и существование множества подходов к решению поставленной задачи – осуществлению структурных преобразований бизнеса и способов ее решения, различие точек зрения на описание процессов структурно-организационных изменений.

Иногда эти процессы ассоциируются с реструктуризацией, иногда – с реформированием, а иногда – с реорганизацией. По мнению автора, реструктуризация – это позитивный процесс структурных преобразований бизнеса, основанный на выявлении и управлении рыночной позицией бизнеса за счет оптимизации структуры бизнес-процессов производства, разработки и оптимизации процедур принятия управленческих решений, носящих стратегический характер. Процесс реструктуризации может включать в себя различные операции и действия, совокупность которых, определяет вид реструктуризации.

Третья группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена обоснованию маркетинговой концепции реструктуризации бизнеса промышленного предприятия. В настоящее время требования к успешному ведению бизнеса диктуют новые внешние условия: рост конкуренции, сокращение периода поддержания конкурентного преимущества предприятий, формирование рынка потребителей. Таким образом, внешняя среда стала более динамичной и агрессивной. В этих условиях прибыльность предприятия зависит, в первую очередь, от конкурентных преимуществ, клиентской базы, удовлетворения потребителей, производственных и финансовых возможностей (рис.1). Представленная на рис. 1 группа факторов является универсальной для всех видов предприятий.

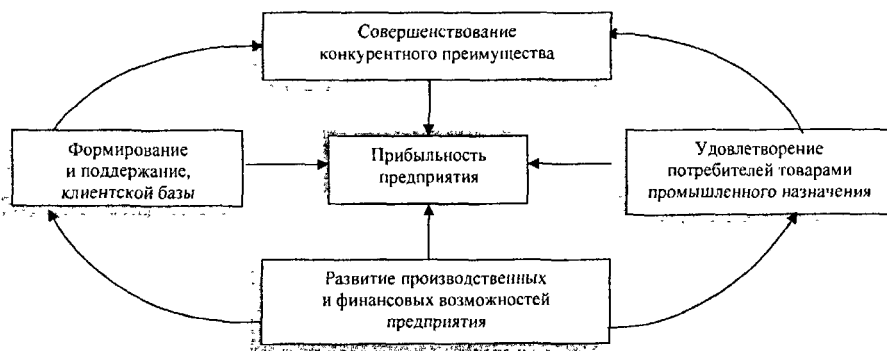


Рис.1 Факторы, оказывающие влияние на прибыльность бизнеса

Источник: разработано автором

Производственные и финансовые возможности предприятия. По мере развития общества, роста его технологических возможностей, совершенствования системы производственных отношений и расширения на этой базе совокупности социально-экономических потребностей происходит увеличение числа факторов, оказывающих влияние на формы и содержание производственного процесса, получение конечных результатов и, как следствие – на получение прибыли. Производство на промышленном предприятии играет ведущую роль, поэтому оно должно быть ориентировано на рынок и запросы потребителей. При этом на рынке могут быть значительные и незначительные изменения товаров (продукта), обусловленные в первую очередь влиянием научно-технического прогресса. Значительные изменения продуктов (товаров) требуют от промышленного предприятия организации производства нового продукта и, соответственно, создания нового технологического процесса, модернизации и реконструкции оборудования для получения результата по выпуску конкурентоспособной продукции. Незначительные изменения – это не обеспечение необходимым уровнем качества продукции, и начало потерь клиентской базы.

Удовлетворение потребителей товарами промышленного назначения. На сегодняшний день объектом маркетинга является усовершенствование товара, связанное с разработкой новых товаров и технологий, планированием и реализацией программ, финансовой и сбытовой деятельностью. В результате распознавания рынков выявляются интересы потребителей и определяются возможности их максимально полного и эффективного удовлетворения с прибылью для компании.

Формирование и поддержание клиентской базы. Предприятие, стремящееся к расширению бизнеса, определяет себе цель – расширение клиентской базы в выбранном сегменте рынка. Соответствующий показатель в абсолютных или относительных величинах оценивает, как предприятие привлекает и завоевывает новых клиентов. Расширение клиентской базы, в сущности, ведет к росту репутации предприятия, которая, в свою очередь,

является объектом внимания предприятия. Если предприятие обеспечивает соблюдение договорных отношений со своими клиентами, значит, со стороны клиента растёт доверие к производителю, а соответственно, и увеличение клиентской базы. Производственные и финансовые возможности, а также поддержание и расширение клиентской базы формируют показатель предложения товара (продукта) предприятия на рынке.

Конкурентное преимущество. Ключевой характеристикой предприятия, обуславливающей достижения поставленных целей в условиях конкуренции, является увеличение темпов роста прибыли. На сегодняшний день большинство потребителей (покупателей) осознали тот факт, что цена не отвечает за качество товара. Поэтому по степени значимости факторы, влияющие на конкурентоспособность товара, располагаются в следующем порядке: качество товара, цена товара, внешний вид. Качество обеспечивает конкурентоспособность товара (для промышленного предприятия – из технического уровня продукции и полезности товара; для потребителя – через функциональные, социальные, эстетические свойства). При этом конкурентоспособность товара определяется совокупностью качественных и стоимостных особенностей товара, которые могут удовлетворить потребности покупателя, а также расходами на приобретение и потребление соответствующего товара.

Предприятие, осуществляя структурные преобразования, в первую очередь должно опираться на маркетинговую концепцию, которая определяет главную цель предприятия – удовлетворение потребителя на основе изучения рынка, конкурентов и оценки возможности (производства и финансов) бизнеса. По мнению автора, конкурентные преимущества и степень удовлетворения потребителя определяет спрос на продукцию, а производственные, финансовые возможности предприятия и его репутация определяет предложение товара. Только сопоставление спроса и предложения позволит определить правильность ориентиров, целей, задач и видов реструктуризации: этапы, механизмы и инструменты структурных преобразований (рис. 2). В

современных условиях ни одно предприятие не может гарантировать успех своего развития без постоянного проведения маркетинговых исследований различной направленности, будь то комплексное изучение рынка, оценка конкурентных преимуществ или прогнозирование спроса.

Чтобы обеспечить длительную жизнеспособность предприятия и рост стоимости бизнеса, его бизнес-модель должна соответствовать потребностям и приоритетам потребителей, которые со временем меняются, а также учитывать, что потребительская ценность в отрасли не остается все время одной и той же.

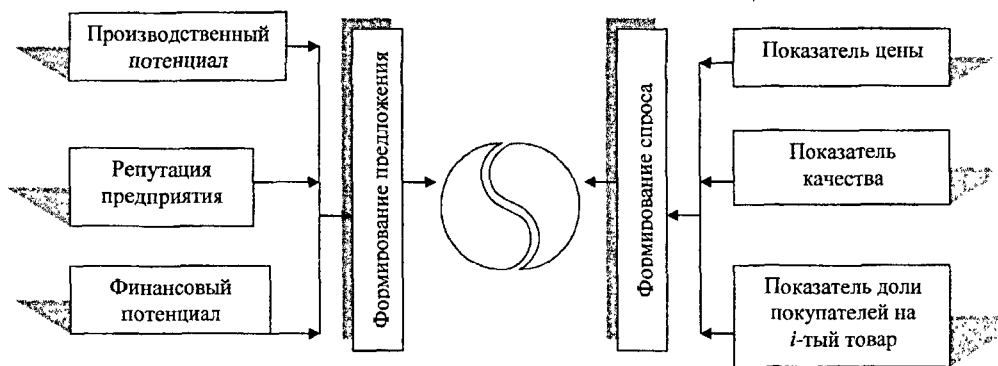


Рис. 2 Формирование спроса и предложения на продукцию в соответствии с маркетинговой концепцией реструктуризации промышленного предприятия

Источник: разработано автором

Четвертая группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена разработке методики реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции. С целью получения положительного результата от процесса реструктуризации для предприятия, необходимо проводить постоянные исследования для оперативного выявления определенных проблем. Для этого разработана методика реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции. Содержание этапов методики представлено на рис. 3. Данная методика включает в себя три этапа: первый – «диагностика предприятия»; второй – «специальный бизнес-анализ внешней и внутренней среды»; третий – «создание программы реструктуризации бизнеса». На первом этапе для определения цели, задачи и мероприятия реструктуризации бизнеса

определения цели, задачи и мероприятия реструктуризации бизнеса обосновывается выбор маркетинговой концепции. Данный этап включает в себя следующие разделы: первый – характеристика предприятия (необходим для изучения конкурентов, новых покупателей, проектов развития бизнеса); второй – диагностика состояния предприятия (необходим для изучения экономического и финансового состояния предприятия).

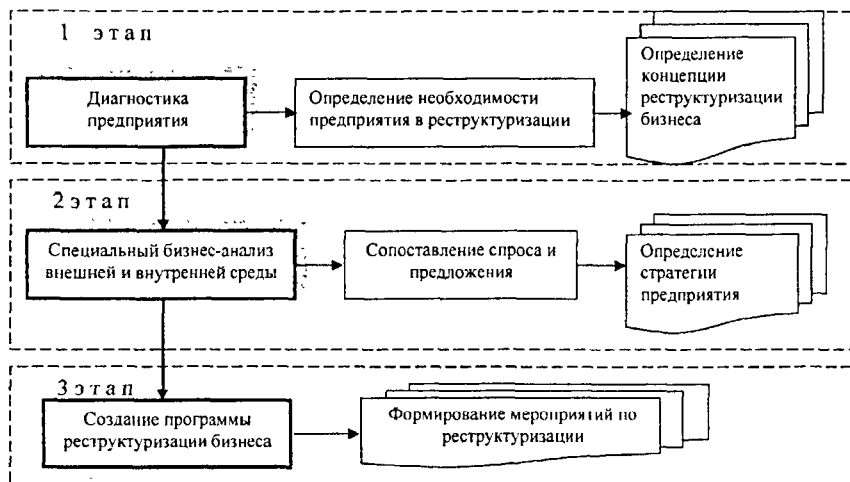


Рис. 3. Методика реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции

Источник: разработано автором

В результате исследования на первом этапе определяется необходимость проведения реструктуризации на основе значений различных показателей, а также желания собственников достичь определенных целей. Здесь же выбирается концепция реструктуризации бизнеса. После определения концепции реструктуризации, проводится второй этап методики – специальный бизнес-анализ внешней и внутренней среды (рис. 4), основанный на сбалансированной системе показателей, характеризующих внешнюю и внутреннюю среду предприятия.



Рис. 4. Специальный бизнес-анализ внешней и внутренней среды
 Источник: разработано автором

Он необходим для оценки показателей внешней и внутренней среды и нахождения критериев для дальнейшего создания равновесия.

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия предприятия со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для достижения целей. Главная цель такого анализа — получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная — выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей, связанных с его внешней средой. В качестве показателей внешней среды рассматриваются: цена, качество и доля покупателей конкретного вида товара. Анализ внутренней среды предприятия позволяет оценить возможности реализации промышленным предприятием программы реструктуризации. Это определит имеющиеся у предприятия возможности, а также поможет в создании программы реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции. После определения показателей спроса и предложения, необходимо их сопоставить. Ниже, на рис.5 представлен процесс сопоставления показателей внешней и внутренней среды, определенный к спросу и предложению продукции (товаров) предприятия.

Третий этап заключается в создании программы реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции. В зависимости от критериев, влияющих на спрос и от тех возможностей, которые имеет предприятие, вероятны различные мероприятия. Программа реструктуризации производства должна стать обязательной и основной экономической составляющей производственного процесса, а также — неразрывно связанной с юридической процедурой.



Рис. 5 Сопоставление показателей внешней и внутренней среды на основе специального бизнес-анализа в рамках маркетинговой концепции реструктуризации

Источник: разработано автором

Пятая группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена **формированию специального бизнес-анализа внешней и внутренней среды** с целью определения вида, мероприятий и содержания программы реструктуризации бизнеса предприятия на основе маркетинговой концепции.

Специальный бизнес-анализ осуществляется в три этапа (рис. 6):

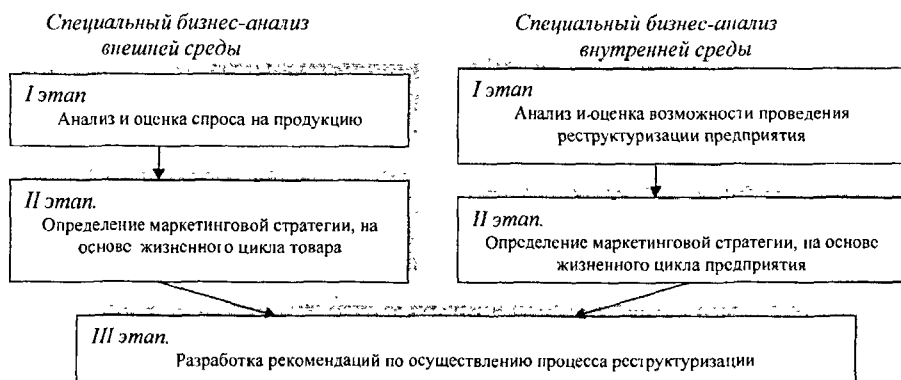


Рис. 6 Этапы проведения специального бизнес-анализа внешней и внутренней среды

Источник: разработано автором

На основе специального бизнес-анализа разработана матрица сопоставления спроса и предложения продукции на промышленном предприятии, пример ее апробации по группе компаний «ВЗТДиН», приведен на рис.7. Данная матрица позволяет более точно определить стратегию планирования предприятия, а также виды и мероприятия реструктуризации бизнеса. Она состоит из девяти областей исследования, при этом каждая из них поделена на две части. Это дает возможность конкретизировать влияние показателей внешней и внутренней среды друг на друга. Каждая область матрицы может дать объяснение причин снижения показателя спроса и следствие их развития.

		СПРОС			
		Цена	Качество	Покупатели	
ПРЕДЛОЖЕНИЕ	Производственный потенциал (ПП)	0,6	0,92	0,29	0,32
	Финансовый потенциал (ФП)	0,62	0,92	0,29	0,32
	Репутация предприятия (РП)	0,82	0,92	0,29	0,32

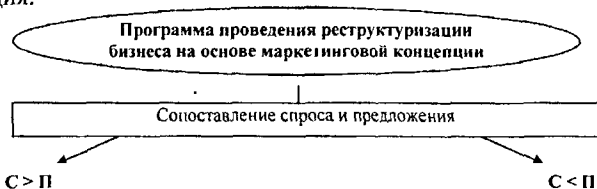
Рис. 7 Матрица сопоставления спроса и предложения на крепеж для Автопрома на примере ГК «ВЗТДиН»

Источник: разработано автором

Данная матрица была определена на продукцию, спрос которой у ГК «ВЗТДиН» снижается. Пересечение областей показателя, влияющего на снижение спроса, и показателя, имеющего максимальное значение предложения, будет являться областью для проведения реструктуризации. Таким же образом были выявлены области для предприятий: ОАО «КамАЗ», ОАО ТК «ВгТЗ», ОАО «ЧАЗ», ОАО «БелЗАН». Данную матрицу можно составить, на любой вид продукции, а также на различную номенклатуру.

Шестая группа проблем, рассмотренных в диссертации, посвящена, **разработке программы реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции**. На базе полученных данных разработана программа проведения реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции (рис. 8), которая делится на две части, в зависимости от сопоставления спроса и предложения. Если спрос больше предложения – это

говорит о нехватке производственных и финансовых возможностей. В программу включаются четыре подпрограммы видов реструктуризации (производственная, имущественная, финансовая, маркетинговая). Если спрос меньше предложения – это говорит о неэффективности работы маркетинговой и коммерческой службы, поэтому первым блоком стоит маркетинговая реструктуризация.



Производство	<ul style="list-style-type: none"> - Модернизация оборудования - Усовершенствование технологического процесса 	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Активизирование усилий по изучению рынка (маркетинговые исследования) - Контроль, за соблюдением договорных отношений - Создание маркетинговой службы, ориентированной на работу с потребителем
Имущество	<ul style="list-style-type: none"> - Сдача имущества невостребованных объектов в аренду 	Производство	<ul style="list-style-type: none"> - Установление строгого контроля, за качеством продукции - Усовершенствование и контроль, за соблюдением условий спецификации в коммерческих договорах - Разработка и усовершенствование технологических процессов
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ и контроль, за продуктовым портфелем и издержками по производству продукции - Рационализация коммерческих расходов продукции 	Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль и управление производственными издержками - Рационализация коммерческих расходов продукции
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Создание маркетинговой службы, ориентированной на работу с потребителем - Анализ и контроль за продвижением товара на рынок - Контроль, за соблюдением договорных отношений 		

Рис. 8. Программа проведения реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции

Источник: разработано автором

Предлагаемая программа может использоваться любым промышленным предприятием, а также – корректироваться в рамках маркетинговой концепции. На базе проведенного анализа предприятий были разработаны и предложены программные мероприятия реструктуризации бизнеса на основе маркетинговой концепции (табл. 1).

Программные мероприятия реструктуризации промышленных предприятий на основе маркетинговой концепции*

Предприятия	Вид реструктуризации	Мероприятия
ОАО «ВЗТДиН»	Производственная реструктуризация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление резервов снижения издержек производства. 2. Диверсификация производственной деятельности. 3. Внедрение прогрессивных технологий, средств механизации и автоматизации продукции. 4. Вывод нерентабельных производств, снятие с производства неконкурентоспособных изделий. 5. Совершенствование организационной структуры.
ООО «ВгТЗ»	Реструктуризация службы маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ работы маркетинговой службы предприятия. 2. Оценка технического уровня и конкурентоспособности товарной продукции. 3. Определение объемов возможного (мощности) и фактического производства конкурентоспособной продукции, в том числе на экспорт. 4. Прогнозирование товарных рынков.
ОАО «ЧАЗ»	Финансовая реструктуризация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реструктуризация задолженности предприятия.
ОАО «КамАЗ»	Имущественная реструктуризация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консервация, продажа и сдача в аренду имущества 2. Продажа объектов незавершенного строительства 3. Продажа излишнего оборудования, материалов и готовой продукции, находящейся на складе
ОАО «БелЗАН»	Реструктуризация службы маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ работы маркетинговой службы предприятия 2. Оценка технического уровня и конкурентоспособности товарной продукции 3. Определение объемов возможного (мощности) и фактического производства конкурентоспособной продукции, в том числе на экспорт. 4. Прогнозирование товарных рынков. 5. Проведение маркетинговых исследований. 6. Взаимодействие с потребителями продукции в России и странах ближнего и дальнего зарубежья

* - Источник: разработано автором

Таким образом, реструктуризация бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции позволяет уточнить содержание программы реструктуризации.

В заключении диссертации сформулированы основные выводы теоретического, методического и практического характера о реструктуризации бизнеса промышленного предприятия на основе маркетинговой концепции.

**СПИСОК РАБОТ,
ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. Кузьмина М. И. Сущность маркетинговой концепции реструктуризации на промышленных предприятиях / М. И. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // Российское предпринимательство. – 2008. – № 9. – 0,31 п. л.

2. Кузьмина М. И. Концептуальные основы реструктуризации бизнеса / М. И. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // Креативная экономика. – 2008. – № 9. – 0,44 п. л.

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

3. Кузьмина М. И. Современный маркетинг на промышленном предприятии и его проблемы / М. И. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сб. ст. Междунар. науч.–практич. конф. – Пенза : РИО ПГСХА, 2008. – 0,25 п. л.

4. Кузьмина М. И. Основа маркетинговой концепции на предприятии / М. И. Кузьмина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. ст. 45-я Юбилейная внутривуз. науч. конф. – Волгоград, 2008. – 0,44 п. л.

5. Кузьмина М. И. Реструктуризация бизнеса и ее взаимодействие с рыночной средой / М. И. Кузьмина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. ст. 45-я Юбилейная внутривуз. науч. конф. – Волгоград, 2008. – 0,31 п. л.

6. Кузьмина М. И. Маркетинговая концепция реструктуризации бизнеса / М. И. Кузьмина, Г. С. Мерзликина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. материалов VIII ежегодного открытого конкурса науч.–исслед. работ студ. и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый Росток» / под ред. Г. С. Мерзликина / ВГТУ – Волгоград, 2008. – 0,44 п. л.

7. Кузьмина М. И. Специальный бизнес-анализ как инструмент эффективности реструктуризации промышленного предприятия / М. И. Кузьмина // Социально-экономические и политические проблемы Астраханской области как геополитического центра Прикаспия: сб. ст. Междунар. науч.-практич. конф. – Астрахань : ФГОУ ВПО «АГТУ», 2008. – 0,25 п. л.

Подписано в печать 14.10.2008 г. Заказ № 760. Тираж 100 экз. Печ. л. 1.0
Формат 60 x 84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Типография «Политехник»
Волгоградского государственного технического университета.
400131, Волгоград, ул. Советская, 35

14