

УДК 334.716+004.891.3

ПОЭТАПНО-СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ДИАГНОСТИРОВАНИЮ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Карпинская А.В.

Розглянуто сучасні моделі реструктуризації підприємства. Запропоновано й обґрунтований поетапно - структурований підхід до діагностування й реструктуризації підприємства.

Введение. Радикальные изменения, которые происходят в экономической и политической жизни Украины, проведение интеграционной политики государства во Всемирную Торговую Организацию и Европейский Союз, обуславливают необходимость ускоренного обеспечения экономического роста и конкурентоспособности отечественных предприятий. Поэтому, в современных условиях ведения хозяйства, является актуальной проблема разработки оперативных мер, которые помогут отечественным предприятиям адаптироваться к нынешним условиям.

С учетом имеющегося отставания подавляющего большинства украинских предприятий от зарубежных фирм, а также исходя из объективной закономерности эволюции предприятия, а именно необходимости продления определенного этапа жизненного цикла предприятия, либо перехода на другой этап развития, потребность в реструктуризации отечественных предприятий не исчезает, а наоборот, становится актуальной задачей.

Реструктуризация предприятий является реальным способом разрешения существующих проблем на предприятии, и обеспечения его экономического роста и конкурентоспособности.

Учитывая значительный теоретико-методологический и практический вклад отечественных и зарубежных ученых: О. И. Амоши, Е.А. Бельтюкова, Б.В. Буркинського, А.И. Бутенко, В.М. Гейца, А.И. Ковалева, Ф.З. Мардаровского, В.Н. Гриневой, М.Д. Аистойой, Г.В. Бутковской, Л.П. Страховой, Г. Ванденборта, Л. Водачека, К. Кордана, Т. Фолмена и других авторов в разработку концепций управления реструктуризацией предприятия, следует отметить, что проблема реструктуризации требует последующего научного обоснования с учетом изменений в отечественной и глобальной экономике. Существующие модели реструктуризации предприятия характеризуются отсутствием методически – структурированного подхода к

диагностированию и реструктуризации отечественных предприятий, учитывающего особенности их функционирования.

Анализ литературных источников по вопросам реструктуризации позволяет выделить такие модели реструктуризации предприятий: стоимостная, портфельная, делового совершенства, прагматическая [1-5].

Стоимостную модель реструктуризации реализуют с помощью подхода «Пентагон» консалтинговой фирмы McKinsey&Company [1]. Данный подход базируется на том, что конечной целью функционирования какой-либо компании или организации должен быть рост ее стоимости, которая, в свою очередь, зависит от чистых денежных потоков, которые генерируются благодаря деятельности компании. Этот критерий является принятым для всех партнеров компании – акционеров, потребителей, поставщиков, кредиторов, государства. Поэтому какие-либо действия по реструктуризации следует рассматривать под углом зрения роста стоимости компании.

С теоретической точки зрения стоимостная модель реструктуризации, в частности «Пентагон» McKinsey&Company, является наиболее обоснованной. Однако в полном варианте она может использоваться в условиях развитого рынка, который не сложился в Украине.

Портфельная модель реструктуризации заключается в проектировании наиболее обоснованной рыночной ниши предприятия, и ее следующего завоевания с использованием методов портфельного планирования [2, 3].

Портфельная модель реструктуризации требует, с одной стороны, надежной информационной базы, в первую очередь относительно рыночной ситуации, а с другой стороны - высококвалифицированных специалистов-аналитиков по вопросам стратегического маркетинга.

Оба аспекта портфельной модели в Украине находятся в стадии становления, поэтому их применение является эпизодическим. Опыт показал, что привлечение к разработке проектов высококвалифицированных иностранных консультантов, для которых среда украинского бизнеса и традиции отечественного менеджмента является необычной, неэффективно.

Модель делового совершенства основана на концепции комплексного управления качеством предприятия. Реструктуризация в этом варианте является одним из рычагов улучшения качества функционирования фирмы [4]. Содержание и программа реструктуризации в этом случае будет зависеть от того, какую именно концепцию управления качеством изберет предприятие.

Прагматическая модель реструктуризации, базируется на поиске путей решения проблем с использованием проблемно-целевого подхода [5 с.273-277]. Модель опирается, прежде всего, на опыт экспертов и высшего

руководства предприятия в осуществлении программ усовершенствования производственно-хозяйственных процессов.

Оценка предприятия до и после реструктуризации в моделях делового совершенства и прагматической модели основывается на экспертной оценке специалистов. В связи с этим, данные модели реструктуризации требуют привлечения высококвалифицированных специалистов-аналитиков по вопросам реструктуризации предприятия.

Результат анализа рассмотренных моделей реструктуризации, свидетельствует о том что они отображают лишь отдельные аспекты реструктуризации предприятия: экономический аспект (экономическая оценка предприятия до и после реструктуризации) - модель консалтинговой фирмы McKinsey&Company - «Пентагон»; маркетинговый аспект (рыночное положение предприятия до и после реструктуризации) – портфельные модели реструктуризации; управленческий аспект (общее управление качеством) – модель делового совершенства; организационный аспект - прагматическая модель.

Постановка задачи. Проведенное исследование позволило сделать вывод, что проблема разработки концепции реструктуризации предприятия, как инструмента управления его жизненным циклом в настоящее время не решена и требует дальнейших научных и практических разработок, в частности разработки поэтапно-структурированного подхода к диагностированию и реструктуризации предприятия.

Результаты. Предложенный подход к диагностированию и реструктуризации предприятия виноделия, предусматривает осуществление комплекса действий по диагностированию предприятия, определению этапа жизненного цикла предприятия, вида и направления реструктуризации предприятия, корректировке базовой стратегии предприятия, соответствующих преобразований предприятия согласно новой стратегии (рис.1).

Остановимся на характеристиках основных блоков схемы.

Блок 1. Диагностирование внешней и внутренней среды предприятия. Диагностика предприятия является начальным процессом в процедуре разработки концепции и плана мероприятий реструктуризации, так как обеспечивает базу для принятия решений. По нашему мнению, целесообразно проводить исследования по двум направлениям: диагностика внутренней и внешней среды организации с выявлением основных причин кризиса, ключевых проблем и возможностей.

Диагностику внешних и внутренних условий функционирования предприятия можно подразделить на экспресс диагностику, функциональную и комплексную диагностику (п.1.1., п.1.2., п.1.3. схемы поэтапно-структурированного подхода к диагностированию и реструктуризации предприятия рис.1).

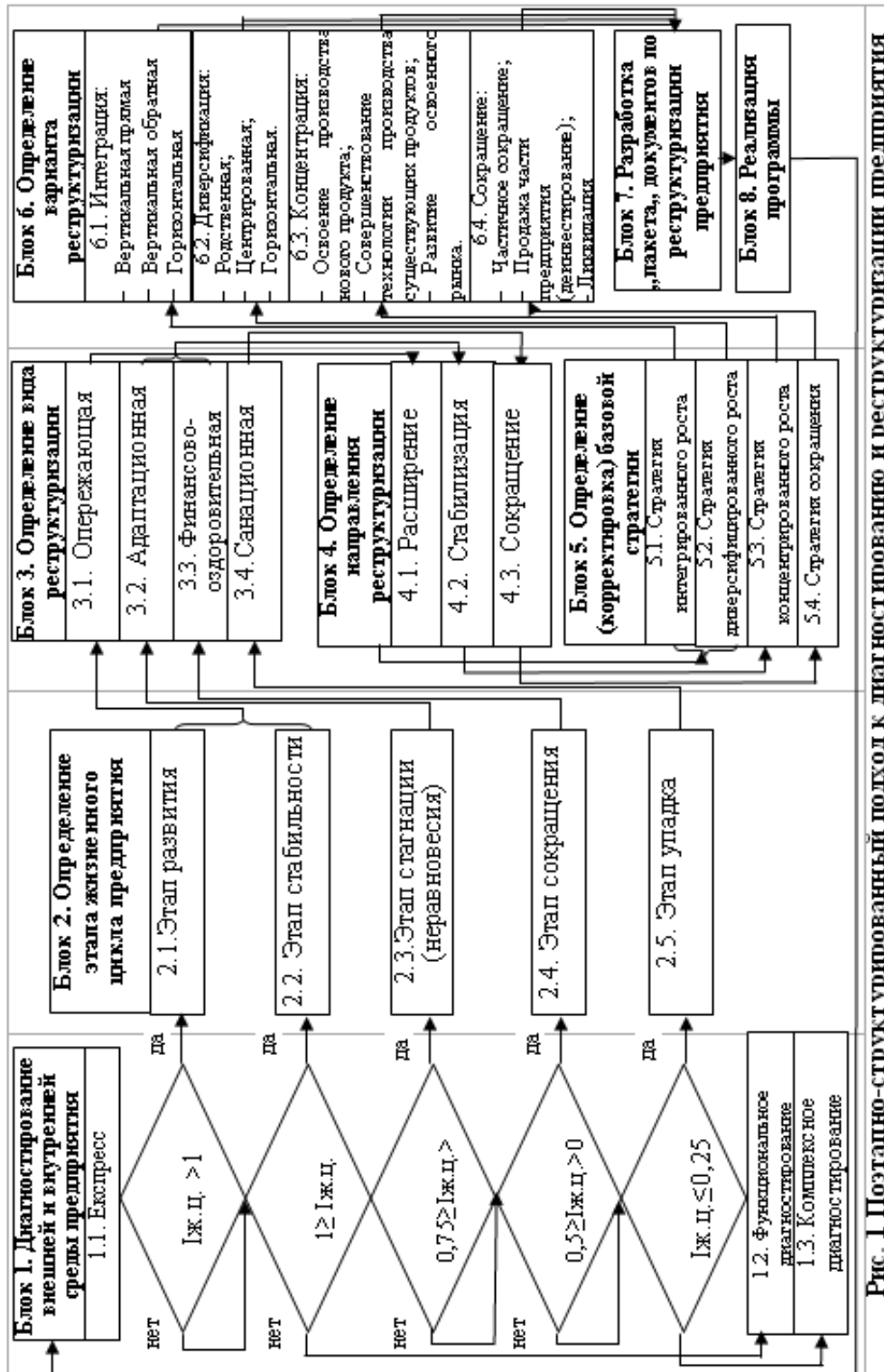


Рис. 1 Посттапно-структурный подход к диагностированию и реструктуризации предприятия

Экспресс диагностика внешней среды – это оценка ключевых показателей, характеризующих основные тенденции и закономерности развития внешней среды предприятия. Данный вид диагностирования проводится для получения небольшого количества информации, которая дает точную и объективную картину текущего положения окружающей среды предприятия: динамика производства продукции в отрасли, динамика экспорта, импорта и потребления.

Экспресс-диагностика внутренней среды предприятия обеспечивает минимальные затраты времени и средств, и позволяет первично определить этап жизненного цикла предприятия на основе таких ключевых показателей как чистый доход от реализации, стоимость активов и собственного капитала, чистая прибыль предприятия. При необходимости данные показатели могут изучаться детальнее при осуществлении функциональной диагностики предприятия.

После определения ключевых показателей экспресс-диагностики предприятия проводится расчет интегрального показателя жизненного цикла предприятия по формуле:

$$I_{ж.ц.} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \bar{I}_i$$

где \bar{I}_i – среднее значение динамики частных индексов жизненного цикла;

n – количество индексов;

i – параметры жизненного цикла предприятия.

Интегральный показатель экспресс-диагностики предприятия (интегральный показатель этапа жизненного цикла предприятия) аккумулирует в себе значение других показателей, которые могут анализироваться как отдельно, так и с учетом их комбинации.

В случае, если динамика ключевых показателей жизненного цикла предприятия положительна и предприятие находится на этапе роста либо стабилизации последующая диагностика предприятия не проводится, в противном случае осуществляется функциональная диагностика предприятия (п.1.2. рис.1).

Следует отметить, что в условиях ограниченных ресурсов (времени, финансовых средств) более эффективно начинать с обследования внутренней среды (самого предприятия), а затем, в рамках проблем, которые определились, ознакомиться с его внешним окружением. Подобный подход позволяет значительно уменьшить объем анализируемой информации.

Порядок проведения диагностики предприятия принципиального значения не имеет, поскольку данный процесс допускает применение итерационного пути: диагностика ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней среде, а после изучения некоторых аспектов внешней среды необходимо обратиться к внутренней и т.п. Предложенный перечень показателей позволит с минимальными

расходами времени и средств определить состояние внешней и внутренней среды предприятия.

Функциональная диагностика внешней среды включает: диагностику состояния поставщиков, диагностику потребительского рынка, диагностику конкуренции в отрасли.

Функциональная диагностика предприятия – диагностика по следующим составляющим хозяйственной деятельности предприятия: ликвидность предприятия, финансовая стойкость (платежеспособность) предприятия, деловая активность предприятия, рентабельность предприятия.

Комплексная диагностика предприятия (п.1.3. рис.1), осуществляется при полной потере предприятием платежеспособности и в случае представления кредиторами или фискальными органами в соответствующие государственные органы заявления о возбуждении дела о банкротстве. Назначается полная аудиторская проверка и принимается решение о признании или непризнании предприятия банкротом, разрабатываются план санации и соответствующий бизнес-план реструктуризации.

Блок 2. Определение этапа жизненного цикла предприятия. Идентификация состояния предприятия, исходя из стадии его жизненного цикла, является обоснованием целесообразности либо не целесообразности его реструктуризации.

В зависимости от значения интегрального показателя жизненного цикла, а также результатов функциональной диагностики предприятия определяется этап жизненного цикла предприятия (блок 2 рис.1).

Блок 3,4. Определение вида и направления реструктуризации предприятия.

В зависимости от диагноза (этапа жизненного цикла) предприятия осуществляется выбор определенного вида реструктуризации предприятия (блок 3 рис.1).

Предприятиям, находящимся на этапах роста и стабилизации предлагается проведение опережающей реструктуризации (блок 3.1.), направленной на расширение бизнеса (блок 4.1.).

Проведение опережающей реструктуризации предприятиями, находящимися на стадии стабилизации жизненного цикла предприятия, позволит осуществить переход предприятия на следующий более высокий этап.

Адаптационная реструктуризация (блок 3.2.) направлена на стабилизацию бизнеса и предусматривает упрочнение существующих позиций на рынке, организацию выпуска конкурентоспособной продукции. Проведение адаптационной реструктуризации позволит предприятиям на этапе стагнации адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде и замедлить переход предприятия на более низкий этап жизненного цикла.

Для предприятий, находящихся на стадии сокращения, рекомендуется проведение финансово-оздоровительной реструктуризации

(блок 3.3.), направленной на стабилизацию бизнеса (блок 4.2.). Основные действия при данном виде реструктуризации – погашение долгов, уменьшение (ликвидация) дебиторской задолженности, уменьшение запасов, отказ от нерентабельных видов продукции либо уменьшение объемов ее выпуска, «активный» маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши, поиск стратегических инвестиций, смена активов для обеспечения выпуска новой продукции.

Для предприятий, находящихся на стадии упадка, предлагается проведение санационной реструктуризации (блок 3.4.), направленной на сокращение бизнеса (блок 4.3.). Данный вид реструктуризации предусматривает выделение структурных единиц, имеющих возможность развиваться в дальнейшем, обособление части активов имущественного комплекса предприятия должника и создание на этой базе нового хозяйствующего субъекта.

Блок 5. Определение (корректировка) базовой стратегии предприятия. Стратегическое управление, как свидетельствует практика, является наиболее слабым звеном в хозяйственном механизме управления отечественными предприятиями. Моделировать стратегическое управление предприятием в настоящее время пытаются многие, но, к сожалению, после выбранного видения рыночного статуса предприятия, формулирования миссии, постановки целей и определения путей их достижения игнорируют диагностирование внешней и внутренней среды предприятия, проведение стратегического анализа и корректировку стратегии предприятия. Игнорирование этих наиболее важных и трудоемких этапов стратегического управления приводит к необходимости осуществлять реструктуризацию предприятия, соответственно вид и направленность реструктуризации обуславливает необходимость корректировки (определения) базовой стратегии предприятия.

Так, если реструктуризация предприятия направлена на расширение бизнеса, возможны три варианта базовой стратегии: стратегия интегрированного роста (блок 5.1.); диверсифицированного роста (блок 5.2.), либо их совмещенный вариант. Если реструктуризация предприятия направлена на стабилизацию бизнеса – стратегия концентрированного роста (блок 5.3.). Если направленность реструктуризации – сокращение бизнеса, то базовой стратегией в данном случае является соответственно стратегия сокращения (блок 5.4.) Предложенные виды стратегий являются эталонными базовыми стратегиями предприятия.

Блок 6. Выбор варианта реструктуризации предприятия. Определенный вид базовой стратегии предусматривает выбор определенного варианта реструктуризации предприятия, в зависимости от внутренних резервов и возможностей предприятия. Предложенные варианты преобразований (блок 6.1., 6.2., 6.3., 6.4.) являются общепринятыми в рамках эталонных базовых стратегий.

Блок 7. Разработка „пакета” документов по реструктуризации предприятия. На базе результатов (блоки 1-6), формируется: перечень

мероприятий по осуществлению соответствующих видов преобразования предприятия, проводится расчет ожидаемой экономической эффективности выбранных мероприятий, составляется бюджет реструктуризации предприятия, назначаются исполнители и соисполнители, распределяется ответственность за реализацию каждого мероприятия, выделяются необходимые ресурсы и назначаются сроки выполнения.

Блок 8. Реализация программы реструктуризации. После разработки «пакета» документов по реструктуризации предприятия осуществляется реализация данного процесса. В ходе осуществления реструктуризации и после ее завершения рекомендуется проведение диагностирования предприятия (возврат к блоку 1), что будет способствовать гарантированному снижению неоправданных расходов предприятия и отображать реальную картину управления жизненным циклом предприятия.

Выводы. Предложенный поэтапно-структурированный подход к диагностированию и реструктуризации, позволит с минимальными потерями времени и финансовых ресурсов провести диагностирование предприятия и эффективно управлять процессом реструктуризации, отслеживая изменения в их жизненном цикле.

Литература:

1. Реструктурирование предприятия: Рациональная система бизнес-единиц. [обществ. гос. фонд „Российский центр приватизации”; консультацион. компания McKinsey&Company, ink.]- М.: Дело, 1996. - 198с.
2. Хлебников Д.В. Подход к реструктуризации предприятия. ВКГ Рг./ Хлебников Д.В.– М.- .2002- с.158
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / : Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. - М.: Банки и биржи, 1998.- 669 с.
4. Всеобщее управление качеством: учебник [для студ. висш. учебн. зав. / научн. ред. Глудкина О.П.] - М.: Радио и связь, 2001 – 600с.
5. Кузанашвили Р.К., Карпинская А.В. Модель разработки программы реструктуризации предприятий пищевой промышленности / Р.К. Кузанашвили, А.В. Карпинская // Труды Одесского политехнического университета. - 1999. - №3(9). - С.273-277

Abstract

Karpinskaya A.V.

Enterprise restructuring as the management tool its life cycle.

Modern models of restructuring of the enterprise are considered. The stage by stage-structured approach to diagnosing and enterprise restructuring is offered and proved.