Шумакова Е.

Основы реструктуризации предприятия в рыночной среде

В данной статье рассмотрены основы реструктуризации предприятия в условиях развивающейся рыночной экономики. Под реструктуризацией хозяйственной деятельности в данной статье понимаются проекты по изменению внутренних процессов предприятия, внутренней культуры и организационной структуры. В рамках реструктуризации рассматриваются факторы, воздействующие на предприятие. Предлагается последовательность действий необходимая для оценки эффективности функционирования предприятия в результате реструктуризации.

Рыночная ситуация формирует особые условия функционирования производственной системы. Под производственной системой в данной статье понимается упорядоченное взаимодействие структурированных организационными отношениями оптимально развивающихся вещественных, энергетических и информационных ресурсов, обеспечивающее устойчивое и надежное производство специфических благ в условиях непрерывно изменяющейся среды.

Под микросредой предлагается понимать силы, имеющие отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиков, маркетинговых посредников, клиентов, конкурентов и контактных аудиторий. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Исследуется деятельность предприятия в микросреде.

Обобщая структуру субъектов рынка, предлагается выделить следующие, объединив их по функциональным признакам и по характеру влияния на предприятие (рис.1):

- органы государственного и отраслевого регулирования, объединяющие все виды организаций, регламентирующих функционирование предприятия в целом и в конкретной отраслевой нише в частности; здесь рассматриваются любые надзорные органы, как например, финансовые или органы охраны окружающей среды;

- рынок финансов, выступающий как совокупность субъектов рынка, определяющих поведение предприятия в сфере финансовой деятельности. Сюда входят в качестве составляющих рынок ценных бумаг, где предприятие может выступать и как инвестор, и как эмитент; государственный, региональный и местный бюджеты, являющиеся как донорами, так и акцепторами

финансовых ресурсов предприятия, рынок кредитных ресурсов и т.п.;

Рис 1.. Базовая схема взаимозависимости предприятия с субъектами внешней среды

— рынок научно-технических разработок и информационных ресурсов, объединяющих все внешние источники информации о передовых разработках, маркетинговых исследованиях общего характера и т.п.;

- рынок производственных ресурсов, включающий в себя рынок труда как совокупность всех источников трудовых ресурсов, необходимых для деятельности предприятия, рынок сырья и материалов, рынок средств производства, поставляющий машины и механизмы; рынок энергии, объединяющий всех поставщиков всех типов энергии и энергоносителей, необходимых для функционирования предприятия, рынок сервисных услуг, например транспортных, и т.п.;

— окружающая среда как поставщик общих видов ресурсов, например энергии ветра, воздуха, воды, солнечной энергии, и как место утилизации от-

ходов производства. Вопросы взаимодействия предприятия с окружающей средой зачастую являются жизненно важными для деятельности предприятия в целом;

- рынок сбыта, являющийся наиболее важным с точки зрения существования предприятия.

Предлагается рассматривать вариант описания внешней среды как источника и приемника потоков трех типов: вещественных, энергетических и информационных.

Все воздействия на производственную систему делятся на детерминированные и стохастические.

Выделяются следующие группы факторов среды предприятия:

1. Факторы товарных рынков.

2. Факторы географического характера.

3. Факторы внутреннего для предприятия характера.

4. Внешние общественно-политические условия.

К первой группе относятся: стратегические неожиданности; потеря контроля над внешней средой предприятия; воздействие общества и политических сил на рыночное равновесие предприятия; ограничения роста; ограниченность ресурсов.

Ко второй группе относятся: удаленность рынков; увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями.

К третьей группе относятся: изменения в кадровом потенциале; участие в принятии стратегических решений; управление на основе власти и влияния.

К четвертой группе относятся: новый смысл существования фирмы; политическая система.

Выделяются следующие типы ресурсов:

1. Технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т.п.).

2. Технологические ресурсы (динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.)

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей производст-

венной системы).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.).

5. Ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т.п.).

6. Информационные ресурсы (характер располагаемой информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и т.п.).

Подобная классификация хотя и является удобной в прикладном плане для анализа отдельных подсистем предприятия, не является строго детерминированной, поскольку, например, финансовые ресурсы могут быть денежной формой выражения технических или пространственных ресурсов (хорошей иллюстрацией этого является процесс получения кредита под залог или сдача в наем оборудования или помещений; эти примеры, кроме того, иллюстрируют возможности переходов объектов между категориями классификации, что говорит о ее недоопределенности).

К критериям организованности относят среди прочего надежность, адаптивность, оптимизационность, эволюционность и устойчивость.

Под организационно-экономической устойчивостью предлагается понимать способность предприятия сохранять финансовую стабильность при постоянном изменении рыночной конъюнктуры путем совершенствования и целенаправленного развития его производственно-технологической и организационной структуры методами логистикоориентированного управления, включая и проведения реструктуризации предприятия в целом или отдельных его служб.

Под реструктуризацией предприятия в работе понимается комплекс организационных, управленческих, технологических, инженерных и экономико-финансовых мероприятий, обеспечивающих предприятию повышение конкурентоспособности и возможность ее сохранения в долгосрочной перспективе.

В качестве критерия устойчивости деятельности предприятия предлагается принять следующую функцию:

$$I = \sum_{q=1}^{Q} \sum_{n=1}^{n} l_{iq} \left| \Delta_{iq} \right|$$

где Δ_{iq} - отклонение фактического значения от планируемого по i-му виду продукции для каждого частного q-го критерия;

l_{iq} — значимость q-го критерия для i-й номенклатуры продукции. По своей сути критерий I является показателем рассогласования фактических и планируемых функций (или частных критериев). Очевидно, что его оптимальное значение должно быть равно нулю.

Анализ деятельности промышленных предприятий позволяет заключить, что на их производственно-хозяйственную и финансовую деятельность оказывает влияние целый ряд показателей, которые можно принять в качестве частных критериев и которые характеризуют:

1) финансово-экономическую стабильность предприятия;

2) производственно-финансовую деятельность предприятия;

3) производственно-технологический потенциал предприятия;

4) экологию производственной деятельности предприятия;

5) степень удовлетворения потребительского спроса;

6) рыночную среду конкурентов;

7) рыночную среду потребителей;

8) рыночную среду поставщиков;

9) изменения рыночной среды.

В условиях существования рассогласования на первый план выходит способность предприятия реагировать на изменения во внешней среде, изменять свою политику и поведение в зависимости от внешних факторов, т.е. реструктуризироваться.

Рассматривается решение задачи составления плана реструктуризации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В качестве критериев здесь могут выбираться: максимум прибыли; минимум издержек.

С учетом особенностей современного состояния инфраструктуры и

взаимоотношений рынков поставщиков, потребителей и производителей рассматривается следующая постановка задачи. Максимизируется значение прибыли Z за период реструктуризации по всем уровням снабженческо-производственно-сбытовой системы (ССПС):

$$Z = \int_{t_0}^{T} P(t)dt - \int_{t_0}^{T} З(t)dt \to \max \qquad (1)$$

где $\int_{t_0}^{T} P(t)dt$ — доходы предприятия от производственно-хозяйственной деятельности за период реструктуризации $T-t_0$

$\int_{t_0}^{T} З(t)dt$ — затраты предприятия на производственно-хозяйственную деятельность за период реструктуризации $T-t_0$

Максимизация функции (.1) должна осуществляться при ограничениях:

$$\sum_{t=1}^{T} \sum_{i=1}^{n} N_{i,t} \cdot a_{i,tj} \le M_j,\ j = \overline{1,n} \qquad (7.2)$$

где $N_{i,t}$ - объем выпуска продукции i-го вида продукции в элементарном периоде t

$a_{i,tj}$ - расход ресурса вида j на производство i-го вида продукции в элементарном периоде t.

$$N_{i,t}^{\min} \le N_{i,t} \le N_{i,t}^{\max},\ i = \overline{1,n};\ t = \overline{1,T}$$

где $N_{i,t}^{\min}, N_{i,t}^{\max}$ - соответственно нижняя и верхняя границы объемов выпуска продукции вида i в элементарном периоде t. Значения нижней и верхней границы определяются, исходя из данных маркетинговых исследований, прогнозов, значений за прошедшие периоды и могут варьироваться в течение отчетного периода.

Рассматриваются материальные и информационные потоки, оказывающие влияние на функционирование предприятия в рыночной среде.

Можно выделить следующие информационные потоки, исходящие от органов государственного и отраслевого регулирования: требования к финансовой и нефинансовой отчетности, т.е. набор законов и правил ведения учетной документации на промышленном предприятии, нормативно-справочная документация, влияющая на многие аспекты деятельности предприятия, аудит, которому время от времени подвергается промышленное пре приятие, и др. В свою очередь от предприятия в органы государственного и отраслевого регулирования исходит финансовая отчетность, отчеты по нефинансовой деятельности и др. Кроме того, существуют и двунаправленные потоки, как, например, статистическая отчетность.

Рассматривая рынок финансов, можно выделить следующие финансовые и информационные потоки, являющиеся входными по отношению к промышленному предприятию: кредиты, ссуды, которые может получить предприятие, прибыль от инвестиций и др. От предприятия на рынок финансов идут налоги (в бюджеты разных уровней), отчеты перед кредиторами, возврат денежных средств и т.п. Есть и двунаправленные потоки, как, например, инвестиции.

К показателям эффективности производственно-хозяйственной деятельности финансового состояния предприятия относятся показатели ликвидности, финансовой устойчивости, интенсивности использования ресурсов и деловой активности.

Если предприятие имеет в своей структуре подразделения, занимающиеся исследовательской деятельностью, то следующие информационные и материальные потоки являются двунаправленными: информация об исследованиях и новых разработках, конструкторско-техническая документация и др. Кроме того, предприятие может генерировать заказы на исследования и/или новые разработки. Часть информации может использоваться для расчета некоторых относительных показателей.

Важнейшим с точки зрения жизнедеятельности предприятия является рынок производственных ресурсов, поставляющих предприятию кадры, сырье и материалы, средства производства, различные виды энергии и энергоносителей, услуги и т.п., которые являются материальными и информационными входными потоками.

В качестве системы оценки эффективности функционирования предприятия в результате реструктуризации предлагается такая последовательность действий.

На первом этапе формируется целевая функция, представляющая собой:

а) прибыль Z, получаемая предприятием от реализации продукции,

$$Z = \sum_{i=1}^{n} Z_i(Ц_i, N_i) \to \max$$

где $Z_i(Ц_i, N_i)$ — прибыль, получаемая от реализации продукции i-го вида в объеме Ni,- по цене Ці , $i = \overline{1,n}$

n — общее количество реализуемых предприятием видов номенклатуры продукции;

б) объем реализации продукции в условных единицах измерения

$$N = \sum_{i=1}^{n} N_i(Ц_i, S_i) \to \max$$

где S_i,- — себестоимость производства единицы i-го вида продукции;

в) максимум занимаемой доли рынка Xn по каждому i-му виду продукции

$$X_n = X_i - \sum_{q=1}^{R_i} Xqi(N_i) \to \max; i = \overline{1,n}$$

где Xi — общий потенциал рынка по i-му виду продукции (измеряется единицах измерения продукции: единицы, штуки, килограммы, метры и т.д). Xqi — доля рынка для i-го вида продукции, занимаемая q-м конкурентом; $q = \overline{1, R_i}$

Ri - общее количество конкурентов на рынке по i-му виду продукции

Ni - объемы выпускаемой продукции /-го вида рассматриваемым пред; приятием.

В качестве целевой функции могут приниматься и другие параметры.

На основании оптимального значения получаемой прибыли на втором этапе определяются основные направления развития предприятия (с точки зрения расширения производства, внедрения более совершенных технологий и организационно-экономических методов управления).

На третьем этапе определяются возможные объемы инвестирования финансовых средств. Затем необходимо провести моделирование процесса внедрения предлагаемых элементов развития производства.

На последнем этапе формируется критерий устойчивости по необходи-

мой совокупности входящих показателей и моделируется поведение критерия устойчивости на периоде стратегического планирования.

В качестве теоретических основ функционирования и реструктуризации ПСС выделяются:

1) интегрированность подсистем предприятия, следовательно, рассмотрение подсистем предприятия возможно только в совокупности и взаимосвязи;

2) оптимизация логистических потоков предприятия предполагает анализ всех подсистем предприятия;

3) деятельность предприятия в рыночной среде порождает двунаправленные логистические потоки различных субъектов рыночной инфраструктуры;

4) оценка деятельности предприятия в период реструктуризации может базироваться на ряде показателей, формирующих интегральный критерий устойчивости его деятельности.

Список литературы

1. **Грузинов В.П., Грибов В.Д.** Экономика предприятия.
2. **Жданов С.А**. Экономические модели и методы в управлении.
3. **Захаров М.Н.** Контроллинг на предприятии.
4. **Davenport T.H.** Business Process Reengineering: The Fad that Forgot the People.