

УДК 334.01

## РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РЫНОЧНООРИЕНТИРОВАННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Варзунов А.В., Цуканова О.А.**

*ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», Санкт-Петербург, e-mail: varzunov@inbox.ru*

В статье предлагается разработанная и уточненная для промышленных предприятий последовательность действий по подготовке программы рыночноориентированной реструктуризации предприятий промышленности, направленной на их преобразование с целью обеспечения устойчивого, эффективного развития бизнеса и наращивания стоимости посредством создания системы управления, ориентированной на рынок. Программа устанавливает оптимальную последовательность шагов по созданию новой, ориентированной на рынок системы управления, а также предусматривает меры по их корректировке на случай необходимости на основе осуществления текущего мониторинга и контроля. В общем виде программа рыночноориентированной реструктуризации предусматривает такую последовательность этапов по подготовке, планированию, реализации и контролю преобразований: вводный анализ, рыночный аудит, постановку целей и задач, разработку бизнес-плана, содержащего перечень конкретных реструктуризационных мероприятий, и заключительный этап оценки результатов реструктуризации.

**Ключевые слова:** реструктуризация; рыночноориентированная реструктуризация; организационно-управленческий анализ; SWOT-анализ; менеджмент, ориентированный на рынок; диагностика предприятия

## DEVELOPMENT OF THE MARKET-ORIENTED RESTRUCTURING PROGRAM OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Varzunov A.V., Tsukanova O.A.**

*St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, St. Petersburg, e-mail: varzunov@inbox.ru*

The article describes the sequence of actions for preparation of the program of the market-oriented restructuring of the industrial enterprises directed on their transformation for the purpose of ensuring of sustainable, effective development of business and building of cost by means of creation of a market-oriented management system. The program establishes the optimum sequence of steps for creation of the new market-oriented management system, and provides measures for their adjustment on a need case on the basis of implementation of the current monitoring and control. The program of the market-oriented restructuring provides the following sequence of stages on preparation, planning, realization and control of transformations: the introduction analysis, market audit, statement of the purposes and tasks, development of the business plan containing the list of concrete restructuring actions, and the final stage of an assessment of results of restructuring.

**Keywords:** restructuring; market-oriented restructuring; organizational and management analysis; SWOT-analysis; market-oriented management; enterprise audit

Современная концепция маркетинга дает теоретическое обоснование необходимости ориентации всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия на рынок [5]. В рамках такого подхода автор полагает, что наиболее точно будет использовать термин *рыночноориентированная реструктуризация* для обозначения подхода к реформированию предприятия, нацеленного на обеспечение устойчивого, эффективного развития его бизнеса и наращивания стоимости посредством создания на предприятии системы управления, ориентированной на рынок [1].

Для обеспечения эффективности рыночноориентированной реструктуризации необходимо разработать достаточно детальную программу планирования, осуществления и контроля реструктуризационных преобразований. Таким образом, процесс рыночноориентированной реструктуризации должен быть однозначно регламентирован и представлять собой понятную

последовательность осуществляемых действий, направленных на изменение исходного состояния объекта реструктуризации. В общем виде разработанная методика рыночноориентированной реструктуризации предусматривает такую последовательность этапов по подготовке, планированию, реализации и контролю преобразований: вводный анализ, рыночный аудит, постановку целей и задач, разработку программы, содержащей перечень конкретных реструктуризационных мероприятий, и заключительный этап оценки результатов реструктуризации.

С точки зрения автора, программа рыночноориентированной реструктуризации состоит из ряда последовательных этапов (мероприятий) с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей, задач, а также успешно формировать результирующие показатели всего процесса:

– Этап 1. Вводный анализ целей и задач функционирования предприятия.

– Этап 2. Комплексная диагностика деятельности предприятия на рынке, организационно-управленческий анализ и анализ кадрового потенциала.

– Этап 3. Определение интересов всех участников реструктуризации.

– Этап 4. Формирование и конкретизация целей и задач реструктуризации.

– Этап 5. Разработка бизнес-плана реструктуризации.

– Этап 6. Осуществление реструктуризационных мероприятий.

– Этап 7. Оценка результатов реструктуризации.

Первый этап укрупненной схемы рыночноориентированной реструктуризации – **вводный анализ целей и задач функционирования предприятия**. Анализ целей и задач функционирования бизнеса необходим потому, что на практике часто возникают ситуации, когда собственники и топ-менеджмент имеют размытое представление, в каком направлении следует развиваться бизнесу. Поэтому данный этап необходимо провести непосредственно с владельцами бизнеса и управляющими верхнего уровня, которые должны ответить и уяснить:

– для чего был организован бизнес, как планируется развивать его дальше;

– что именно их не устраивает в текущей деятельности предприятия;

– каковы основные сегменты сбыта выпускаемой продукции и какие ниши рынка планируется в ближайшее время охватить;

– какие наиболее острые проблемы стоят в настоящее время или могут возникнуть в ближайшем будущем перед предприятием;

– чего именно они хотят добиться в результате структурных изменений [2].

Таким образом, субъектам управления бизнеса необходимо определить негативно влияющие факторы как внешней, так и внутренней среды на хозяйственную деятельность предприятия, обосновать необходимость реструктуризации с учетом ограниченности времени и затрат на ее проведение.

Второй этап – это **комплексная диагностика деятельности предприятия на рынке (рыночный аудит)**. Рыночный аудит призван представить высшему руководству и руководителям отдельных подразделений детальное описание положения, в котором на момент проведения анализа находится предприятие. Такую диагностику необходимо проводить для того, чтобы выявить проблемы предприятия, его маркетинговой политики и коммерческой деятельности, определить слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и целесообразность дальнейшего инвестирования, определить основные элементы механиз-

ма управления предприятием. Содержание этого этапа составляет мониторинг и обработка исходной статистической и управленческой информации о структуре, функциях самого предприятия и окружающей среды маркетинга с целью критической и объективной оценки состояния, в котором оно находится. Полученные данные соотносятся с показателями, обеспечивающими прибыльную деятельность предприятия в рассматриваемой перспективе.

Предметом рыночного аудита должны являться все элементы маркетинга: цели и стратегии фирмы в области маркетинга, эффективность ценовой политики, имеющаяся сбытовая сеть и направления ее развития, виды рекламы и способы продвижения продукта на рынке, изменения в ассортименте реализуемых товаров, достоверность прогнозов динамики экономических идентификаторов, правильность выбора целевого сегмента, взаимоотношения с контрагентами. Таким образом, результаты проведенной рыночной ревизии станут информационной базой для принятия управленческих решений в процессе выполнения реструктуризационных преобразований, в рамках которой определяются:

– особенности общей хозяйственной конъюнктуры в регионе или отрасли, особенности местного и федерального законодательства, перспективы развития с учетом отраслевых тенденций;

– наличие на рынке действительно неудовлетворенных потребностей и доказательства того, что сравнительные конкурентные преимущества продукции предприятия в наибольшей степени ей соответствуют (по цене, качеству, технологии производства и доставке, уровню сервисного обслуживания и т. п.);

– наличие рыночного потенциала у продукта (достаточный по емкости рынок, растущий или стабильный потребительский спрос, надежность составленных прогнозов сбыта, оценка уровня конкуренции, оценка корректности выбора каналов сбыта и т. п.);

– эффективность средств продвижения продукта на рынке, результативность оперативных планов предприятия;

– конкурентные преимущества предприятия (высокий кадровый потенциал, используемые технологии, наличие патентов, преимущества расположения производства, наличие налаженных контактов с поставщиками и рынками сбыта и другие).

В рамках второго этапа рыночноориентированной реструктуризации осуществляется также анализ общего организационно-управленческого и кадрового потенциала предприятия.

**Организационно-управленческий анализ** позволяет выявить недостатки, которые препятствуют эффективному функционированию предприятия, снижают его управляемость. Но при этом выявленные недостатки возможно устранить соответствующими реструктуризационными мероприятиями.

В рамках организационно-управленческого анализа должны быть последовательно проведены следующие виды работ:

- идентификация, моделирование и анализ бизнес-процессов управления маркетингом, структуризация и анализ информационных потоков.

- анализ организационной структуры предприятия, анализ организационной структуры службы маркетинга, исследование взаимосвязей структурных единиц внутри службы и их взаимосвязей с другими структурными единицами предприятия [6].

**Анализ кадрового потенциала предприятия** проводится с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и постреструктуризационных задач, адекватности персонала задачам и перспективам развития, способности эффективно осуществить реструктуризационные преобразования на практике. Исходя из это-

го, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению предприятия.

Дополнительно, но с меньшей детализацией, проводится правовой, бухгалтерский, налоговый анализ, анализ инвестиционной деятельности и финансового состояния. По мнению автора, комплексная диагностика всего предприятия, на проведении которой настаивают некоторые исследователи, при реализации рыночноориентированной реструктуризации избыточна. Излишне глубокое и подробное исследование предприятия создает информационный шум, затрудняющий в дальнейшем процесс принятия решений, необоснованно затягивает процесс реформирования, требует привлечения дополнительных ресурсов.

Заключительным консолидирующим шагом, позволяющим провести совместное изучение факторов внешней и внутренней среды предприятия по всем перечисленным выше аспектам, является SWOT-анализ. Результаты SWOT-анализа для типичного промышленного предприятия представлены в таблице.

Результаты SWOT-анализа для типичного промышленного предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ компетентность предприятия, многолетний стаж работы в отрасли;</li> <li>❖ наличие лояльных потребителей;</li> <li>❖ высококвалифицированные кадры предприятия;</li> <li>❖ способные работать в условиях динамично развивающейся внешней среды;</li> <li>❖ стабильный рост эффективности использования материальных и трудовых ресурсов;</li> <li>❖ хорошо налаженные связи с поставщиками;</li> <li>❖ возможность получения экономии от роста объема услуг;</li> <li>❖ использование современных процессных инноваций, способствующих росту качества продукции и снижению его себестоимости.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ отставание предприятия от передовых отраслевых тенденций;</li> <li>❖ сильная изношенность основных производственных фондов;</li> <li>❖ незапланированный рост затрат на производство товаров;</li> <li>❖ высокий процент брака изделий;</li> <li>❖ недостаточность финансовых средств для покрытия дефицита оборотных средств;</li> <li>❖ низкий кадровый потенциал предприятия, высокая текучесть персонала;</li> <li>❖ неэффективная система оплаты труда, не способствующая росту выработки;</li> <li>❖ отсутствие системы мотивации для персонала;</li> <li>❖ значительные затраты на содержание управленческого персонала.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ выход на международный рынок;</li> <li>❖ открытие новых производств и предприятий на имеющейся материальной базе с дальнейшей хозяйственной деятельностью в рамках концерна или холдинга;</li> <li>❖ использование альтернативных материальных ресурсов для снижения себестоимости продукции;</li> <li>❖ рационализация бизнес-процессов на предприятии посредством автоматизации;</li> <li>❖ эффективное использование новейших инновационных технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ возникновение товаров-заменителей, обеспечивающих лучшее сочетание цена-полезность;</li> <li>❖ возрастающее конкурентное давление со стороны уже существующих предприятий;</li> <li>❖ незапланированное повышение цен на ресурсы для производства;</li> <li>❖ политические и административные рубежи, ограничивающие масштаб деятельности предприятия.</li> </ul>

Примечание. Таблица составлена автором.

Итогом SWOT-анализа и, соответственно, всего этапа диагностики предприятия, является совокупность возможных действий, направленных на постановку целей и задач реструктуризации, разработку стратегических планов предприятия и подготовку бизнес-плана реструктуризации.

Относительно краткосрочным, но важным этапом рыночноориентированной реструктуризации является **этап определения интересов всех участников реструктуризации**, которые в рамках преобразований могут быть затронуты. Поэтому на этом этапе необходимо выделить те системные свойства, значительные изменения которых могут расстроить интересы участников и, как следствие, привести к нарушению функционирования предприятия.

Следующим важным этапом реструктуризации является **формирование (или конкретизация) ее целей и задач**. Специфика рыночноориентированной реструктуризации обуславливает ключевую цель проводимых преобразований – обеспечение устойчивого, эффективного развития бизнеса предприятия и наращивания его стоимости посредством создания на предприятии системы управления, ориентированной на рынок. На данном этапе эта общая стратегическая цель должна быть конкретизирована и декомпозирована на задачи, которые могут носить и количественный, и качественный характер, поэтому целеполагание выполняется по следующему алгоритму: выдвижение целей; оценка целей; планирование иерархии задач, решение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Рыночноориентированная реструктуризация должна проводиться от корпоративных целей и задач к функциональным работам, реализующим алгоритм достижения этих целей. В процессе конкретизации целей рыночноориентированной реструктуризации целесообразно использовать метод дерева целей, в котором достижение целей нижнего уровня является необходимым и достаточным условием для достижения целей верхнего уровня.

После определения качественных и количественных показателей экономического развития следует перейти к **разработке бизнес-плана реструктуризации**. Бизнес-план реструктуризации устанавливает рациональную последовательность мероприятий по преобразованиям бизнеса предприятия, созданию новой системы управления, которая призвана контролировать и при необходимости корректировать деятельность

по выполнению намеченных мероприятий на основе осуществления текущего мониторинга. Стратегические цели предприятия, сформулированные на предыдущем этапе, формализуются, при необходимости уточняются и преобразуются в строгую программу действий.

На этапе **осуществления реструктуризационных мероприятий** в соответствии с разработанным бизнес-планом формируется команда специалистов, задействованных в работе, а затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы плана. В ходе проведения данного этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, предприятие осуществляет корректировку плана.

Заключительный этап рыночноориентированной реструктуризации – **оценка ее результатов**. На последнем этапе осуществляется контроль над исполнением целевых показателей, анализируются затраты на мероприятия и полученные результаты, подготавливается итоговый отчет о проделанной работе.

### Заключение

Таким образом, в настоящей статье предложена программа действий в рамках подготовки программы рыночноориентированной реструктуризации предприятия. Этапы реструктуризации конкретизированы для промышленных предприятий, описана и проанализирована специфика каждого этапа, на которых собирается информационная база для дальнейших исследований и детализации вопросов осуществления реструктуризационных преобразований, оценивается их эффективность.

### Список литературы

1. Варзунов А.В., Павлова Е.А. О роли маркетинга в системе управления современным предприятием // Дискуссия теоретиков и практиков. – Тюмень: Ист Файненшиэл сервис энд консалтинг. – 2010. – №1(3).
2. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
4. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2008. – 944 с.
5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
6. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Тандем, 2001. – 240 с.
7. Турчинов А. И. Управление персоналом. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
8. Michael E. Porter The Five Competitive Forces that Shape Strategy // Harvard Business Review, January. – 2008. – P. 86.

**References**

1. Varzunov A.V., Pavlova E.A. *O roli marketinga v sisteme upravljenja sovremennym predpriatiem* [About the Role of Marketing in Management System of the Modern Enterprise]. *Diskussija teoretikov i praktikov* – Discussion of theorists and practitioners, 2010, no. 11

2. Gritans J. M. *Organizacionnoe proektirovanie i restrukturizacija (reinzhiniring) predpriyatij i holdin-gov. Jekonomicheskie, upravlencheskie i pravovye aspekty* [Organizational Design and Restructuring (Reengineering) of Enterprises and Holding Companies. Economical, Managerial and Legal Aspects]. Moscow, Wolters Kluwer, 2008. 224 p.

3. Mazur I.I., Shapiro V.D. *Restrukturizacija predpriyatij i kompanij* [Restructuring of Enterprises and Companies]. Moscow, Jekonomika, 2001. 456 p.

4. Kochetkova A.I. *Vvedenie v organizacionnoe povedenie i organizacionnoe modelirovanie* [Introduction to Organizational Behavior and Organizational Design]. Moscow, Delo, 2008. 944 p.

5. Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Market-oriented management]. Saint-Petersburg, Piter, 2008. 720 p.

6. Rapoport B. M., Skubchenko A. I. *Inzhiniring i modelirovanie biznesa* [Engineering and Business Modeling]. Moscow, Tandem, 2001. 240 p.

7. Turchinov A. I. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Moscow, RAGS, 2002.

8. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p. 86.

**Рецензенты:**

Смирнов С.Б., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и бизнеса ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», г. Санкт-Петербург;

Кроливецкий Э.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры управления экономическими и социальными процессами ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения», г. Санкт-Петербург.

Работа поступила в редакцию 28.06.2012.