

*А.Г.Горюнов**

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ И ВЫБОРА ФОРМЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обоснована необходимость проведения преобразований промышленных предприятий в целях обеспечения их конкурентоспособности. Сформулирована модель выбора адекватной формы преобразования на основании трех критериев.

Общей проблемой предприятий, функционирующих в условиях современного российского рынка, является проблема выживания, обеспеченности непрерывности развития. Различные предприятия решают ее разными способами в зависимости от складывающихся условий и обстоятельств, но в основе ее решения лежит сложная, кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Сущность этой концепции заключается в поиске ответа на вопрос: «Как следует управлять предприятием в условиях динамичности, изменчивости и неопределенности внешней среды?» Глобализация бизнеса, быстрые изменения потребительского спроса, сокращение жизненного цикла товаров, возрастание требований работников к условиям труда и качеству жизни вынуждают предприятие не только проводить анализ и оценку внешней среды и прогнозировать ее изменение в будущем, но и создавать такую систему управления, которая бы поддерживала равновесие между средой, характером и результатами деятельности организации.

Каждое предприятие, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Так как количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, стратегический менеджмент предприятия должен постоянно приспосабливаться к ним, приобретая новые и трансформируя имеющиеся качества, наращивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений [7. С.68].

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны периодически вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями. Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия [4. С.56-57].

Практика показывает, что источником проблем на любом предприятии независимо от величины, сферы деятельности или формы собственности является дисба-

* © Горюнов А.Г., 2006

Горюнов Антон Геннадиевич — кафедра менеджмента Самарского государственного университета

ланс спроса и предложения. Кризис выражается в неспособности предприятия представить на рынок товар надлежащего качества по реальной цене в должном объеме. И в то время как вопрос недостаточного объема предложения можно решить путем закупки дополнительного оборудования, привлечения персонала и увеличения продолжительности рабочего времени, то есть экстенсивно, то вопросы оптимального соотношения цены и качества гораздо более сложны и требуют серьезного анализа ситуации. Они требуют качественного пути решения ситуации, то есть развития интенсивного.

Опыт преобразований промышленных предприятий России и стран СНГ показывает, что технический аспект реформирования является ключевым, так как без устранения проблемы технического отставания отечественного производства от западного уровня невозможно решить вопрос конкурентоспособности российских товаров на мировом рынке. Кроме того, для большинства заводов актуален вопрос простой модернизации производства, так как существующее оборудование давно исчерпало свой ресурс [5. С.168-169].

Итак, обозначим круг проблем, решение которых необходимо для полноценного функционирования производственной структуры.

Во-первых, ключевой для большинства предприятий была и остается проблема качества производимой продукции. Без ее решения бессмысленно надеяться на кардинальное улучшение ситуации, тем более в усиливающейся конкурентной среде.

Во-вторых, следствием проблемы качества является проблема правильного позиционирования продукции на рынке. Позиционирование напрямую зависит от продукции, ее потребительских свойств, сферы потребления и т.д. Зачастую возникают ситуации, когда вполне конкурентоспособный продукт не реализуется в должном объеме именно по причине неправильного позиционирования.

В-третьих, неадекватность внутренней структуры организации задачам, стоящим перед ней, в ряде случаев является причиной кризиса ее финансового положения.

Исходя из этого, сформируем предположение о существовании алгоритма, которому подчиняются процесс принятия решения о преобразовании предприятия и выбор его формы (см. рис. 1).



Рис. 1. Схема принятия решения о форме преобразования предприятия

Решение о преобразовании предприятия, согласно результатам эмпирических исследований, принимается в результате анализа исследования предприятия в разрезе следующих направлений.

1. Анализ качества производимой продукции основан на:
 - исследовании степени удовлетворения продукции потребностям рынка;
 - оценке конкурентоспособности продукции по показателю «цена-качество» в сравнении с существующими аналогами.
2. Анализ потенциальных рынков сбыта:
 - исследование основных конкурентов;
 - анализ требований, предъявляемых рынком к качеству продукции;
 - перспективность рынка.
3. Анализ внутренней структуры организации:
 - степень адекватности структуры поставленным задачам;
 - анализ эффективности функционирования структуры.

Вопросы качества продукции своим следствием имеют производственно-технический аспект преобразований, а вопросы потенциальных рынков сбыта — организационно-экономический аспект. При этом в российской практике существуют прецеденты, когда сама организационная структура неадекватна задачам фирмы либо себя попросту не окупает. В этом случае могут быть задействованы оба преобразовательных аспекта. Вместе с тем глубина преобразований зависит от степени противоречий внутренней и внешней среды фирмы [10. С.95]

Проведем более детальный анализ с целью выявления соответствия формы преобразования составу задач, подлежащих разрешению. Укрупненно сформулируем причины преобразований относительно трех важнейших взаимосвязанных критериев:

- финансовое состояние предприятия;
- характеристики товарного портфеля;
- позиционирование компании на рынке.

Авторская схема выбора наиболее целесообразной формы преобразования изложена на рис. 2.

Несмотря на то, что все факторы, отраженные в схеме, тесно взаимосвязаны между собой, каждый из них представляет собой потенциал предприятия в определенной области. Важно то, что высокий потенциал в какой-либо области в текущий момент необходимо использовать для повышения потенциалов в других областях. В противном случае может произойти цепное снижение всех потенциалов, начиная с той области, где обозначились проблемы (например, ухудшение качества продукции, повлекшее потерю рыночных позиций и как результат потеря финансовой устойчивости компании). Рычагами реализации потенциала будут являться методы преобразования предприятия.

Проведем анализ указанных факторов, каждый из которых можно использовать как стратегически важный показатель необходимости преобразований на исследуемом предприятии.

1. *Товарный портфель* является основой конкурентоспособности организации. Если параметры продукта по критерию качества не удовлетворяют запросам рынка, низкая конкурентоспособность может явиться первопричиной снижения рентабельности и ухудшения финансового состояния предприятия. Поэтому мониторинг качества продукции и потребностей рынка представляет собой работу на перспективу — чем раньше будет определен спрос, тем выше вероятность того, что разработанный и запущенный в производство продукт будет востребован.

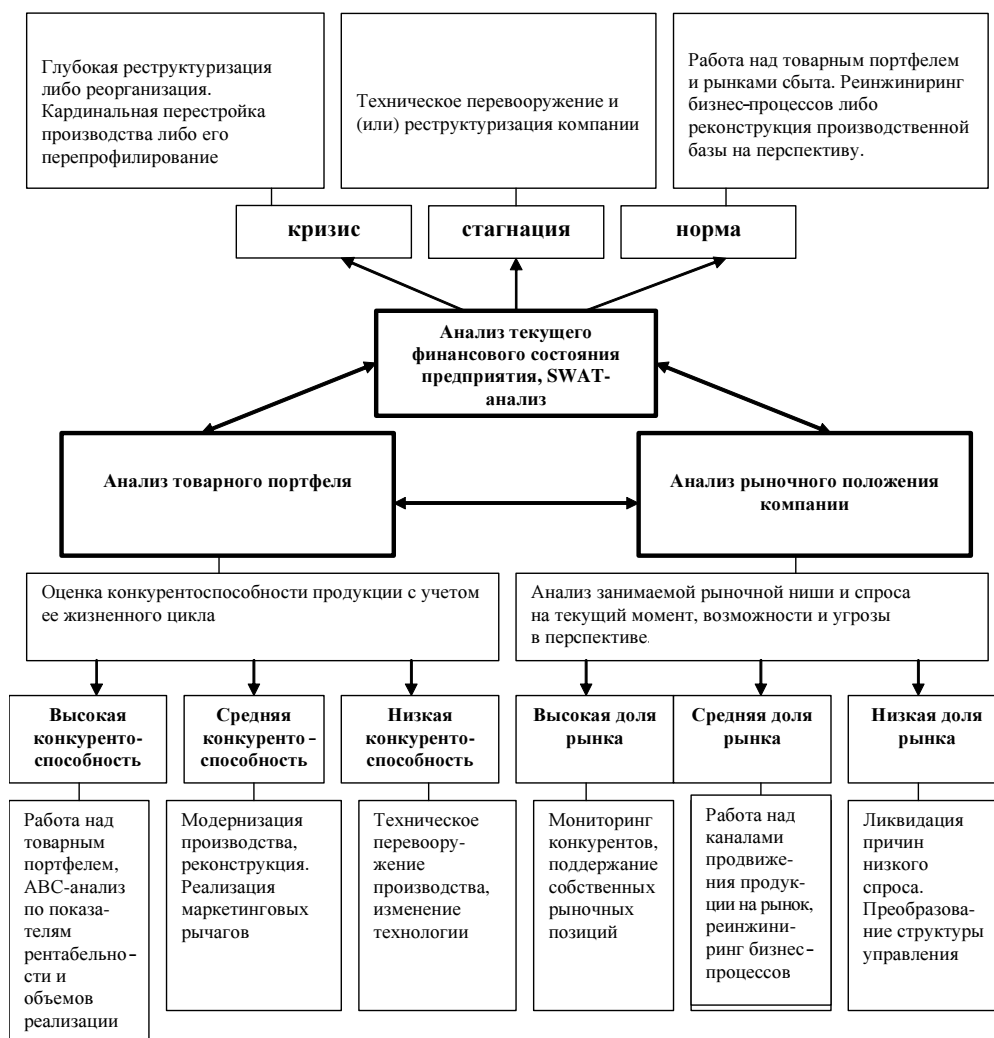


Рис. 2. Схема выбора формы преобразования
в зависимости от значений основных критериев

Если продукция компании востребована на рынке, необходимости в преобразовании производственного комплекса нет. В этом случае целесообразен анализ товарного портфеля предприятия в целях перегруппировки производственных мощностей на выпуск перспективной продукции. Но многономенклатурность товарного портфеля — это лишь средство хеджирования рисков колебания спроса. При средней конкурентоспособности предприятия, явившейся следствием не высокого, но достаточного качества продукции, реализуемой на рынке с высокой конкуренцией производителей, методы управления существующим товарным портфелем будут недостаточны. В ближайшей перспективе существует опасность того, что дефицит

спроса снизит уровень рентабельности. Это может стать причиной стагнации либо кризиса организации. В такой ситуации целесообразны преобразования производственного комплекса методами реконструкции либо технического перевооружения.

2. *Текущее финансовое состояние* предприятия является вторым важнейшим индикатором необходимости преобразований на предприятии. Как уже было отмечено выше, процесс глубокого преобразования промышленного предприятия следует инициировать не в ситуации кризиса, а еще на этапе предшествующей ему стагнации или застоя. В условиях нормального финансового состояния также будут целесообразны «легкие» формы преобразования — модернизация оборудования, реконструкция производственных линий на перспективу, оптимизация бизнес-процессов. В этом состоит идея перманентности процесса преобразования. Финансовая устойчивость предприятия повышает вероятность положительного решения банка о его кредитовании, масштаб преобразований минимален, следовательно, короче срок их окупаемости. В ситуации стагнации целесообразны техническое перевооружение и реструктуризация. Затраты при этом значительно возрастают, но процесс привлечения заемных средств проще, чем в ситуации кризиса. Само же кризисное состояние предприятия снижает эффективность преобразований как с точки зрения высокой стоимости реформ, так и с позиции сложности привлечения кредитов. Принципиальная позиция автора состоит в том, что преобразование предприятия — не столько процедура антикризисного управления, сколько рычаг тактического менеджмента, призванный предотвратить причины кризиса.

3. *Положение компании на рынке* также напрямую зависит от конкурентоспособности ее продукции, но вместе с тем огромное значение имеют маркетинг, меры по стимулированию спроса, наличие круга постоянных клиентов. Эти факторы формируют базу, которая в текущий момент времени определяет объем реализации компании. Высокая доля рынка позволяет диктовать условия: формировать спрос и задавать уровень цен. Тем не менее регулярный мониторинг состояния конкурентов необходим для получения своевременной информации о появлении товаров-субститутов, скачках цен, требованиях рынка к качеству продукции.

Непрочные рыночные позиции могут стать толчком к проведению преобразований. В первую очередь целесообразно проанализировать бизнес-процессы, протекающие в организационной структуре компании, на предмет их оптимизации. Глубина преобразований зависит от масштабов проблемы. В ряде случаев целесообразно ставить вопрос об изменении организационной структуры управления в пользу повышения ее гибкости. При трансформации структуры управления необходимо отслеживать динамику показателя ее эффективности.

Разработка системы преобразований для конкретного предприятия — одна из сложных и актуальных проблем ряда функционирующих предприятий. Трудность при этом состоит в том, как, учитывая настоящую конъюнктуру внешней и внутренней среды, выбрать конкретную форму преобразования. Возникает проблема адаптации формы преобразования задачам предприятия. В частности, процесс преобразования промышленного предприятия можно рассматривать в контексте его стадии жизненного цикла либо в контексте жизненного цикла и типа выпускаемого им продукта [3. С.110].

Представляется целесообразным прежде всего остановиться на проблемах преобразований *действующих* предприятий, а не тех, что находятся в глубоком кризисе и для которых преобразование — вынужденная мера. При этом четко реализуется идея перманентных преобразований и согласования их форм.

Идея перманентности преобразований представляется логичной в контексте перманентности изменений внешней среды предприятия. Любое изменение во внешней среде требует адекватного изменения внутренней среды предприятия, то есть преобразования. Возникает вопрос о масштабе преобразовательных мероприятий: всегда ли он адекватен изменениям на рынке? Ответ на этот вопрос требует формулирования концепции так называемой *ключевой* или *определяющей* формы преобразования. Определяющей является такая форма преобразования, которая требует на текущем этапе максимально глубокой перестройки структуры производства или управления. В частности, согласно схеме, приведенной на рис. 2, определяющей будет форма преобразования наибольшей глубины, обоснованная на основании одного из трех приведенных в ней критериев. Результат исследования критериев может быть представлен для наглядности в виде таблицы.

В ней анализируются формы преобразования на предмет их приоритетности и глубины, на основании чего формируется программа преобразования предприятия, которая содержит детальный план действий, содержащий очередность мер, расчет их стоимости, сроков выполнения и механизм контроля за реализацией.

Таблица

**Исследование положения компании
и наиболее целесообразных вариантов ее преобразования**

	Критерий		
	Анализ текущего финансового состояния	Анализ товарного портфеля	Анализ рыночного положения
Варианты преобразований согласно модели			
Решение проблемы			

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, процессы преобразования предприятий в различных своих формах являются действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятий. При этом они могут быть рассмотрены как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конкурентной стратегией функционирования и развития производства.

Процесс преобразования промышленного предприятия конечной целью имеет повышение его конкурентоспособности. Динамика изменения окружающей среды, а следовательно конкурентной конъюнктуры в том числе, обуславливает высокие темпы изменения предприятия. Изменения, проводимые на предприятии не спонтанно, а осознанно управленческой командой, как раз и понимаются под общим термином «преобразование». Таким образом, преобразование может принимать множество форм, характеризующихся глубиной, масштабом и характером проводимых на предприятии изменений. Кроме того, непрерывность изменений окружающей среды влечет за собой необходимость непрерывности преобразований. То есть в идеале преобразование промышленного предприятия — процесс перманентный. Идея

перманентности процесса преобразования промышленного предприятия и является по сути главной и необходимой особенностью всех преобразовательных мероприятий, происходящих в экономике современности.

Библиографический список

1. Виленский, М. Экономическое содержание технического перевооружения производства / М. Виленский // Вопросы экономики, 1994. №5. С.46-55.
2. Водачек, Л. Реструктуризация — вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления, 1999. №1. С.84-89.
3. Горшков, В. Стратегия диверсификации завода / В. Горшков, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления, 2001. №5. С.108-111.
4. Горюнов, А. Преобразование как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий / А. Горюнов // Телескоп, 2003. № 5. С.56-60.
5. Горюнов, А. Закон развития в теории и на практике // Телескоп, 2003. № 3. С.167-173.
6. Градов, А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Градов, Б.И. Кузин; под общ. ред. А.П. Градова. — СПб: Специальная литература, 1996. С.510.
7. Грязнова, А., Оценка бизнеса / А. Грязнова, М.А. Федотова; под общ. ред. А.Г. Грязновой. — М.: Финансы и статистика, 1999. 512 с.
8. Дойль, П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999. 560 с.
9. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации / Дж.К. Лафта. — М.: Русская деловая литература, 1999. 320 с.
10. Цлаф, В. Реформирование промышленного предприятия (методическое пособие для руководителей предприятия). Проект TACIS SMERUS 9503/2 / В.М. Цлаф. — Самара, 1999. 118 с.

A.Goryunov

**THE METHODOICAL FEATURES OF RESEARCH
AND CHOICE OF THE FORM OF TRANSFORMATION
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article proves the necessity of carrying out transformations of the industrial enterprises with a view of maintenance of their competitiveness. It formulates the model of choice of the adequate form of transformation on the basis of three criteria.