

ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.012.33

Истомина Т.А.

В настоящее время на большинстве отечественных предприятий необходимо проведение реструктуризации. Для эффективного управления этим процессом важно создать методику диагностики, которая позволяла бы в зависимости от вида кризисной ситуации, сложившейся на предприятии, разработать основные направления по выходу из нее и осуществить их. Диагностику предприятия предлагается проводить в форме экспресс-диагностики с учетом применения следующей "логической цепочки": параметр — индикатор — проблема — возможные причины — вид кризисной ситуации — основные направления реструктуризации. Для реализации такого подхода необходимо разработать систему базовых параметров, которая предполагает использование от каждой из основных подсистем предприятия наиболее весомых параметров, определенных методами экспертных оценок.

На основе изложенного выше предлагается методика экспресс-диагностики предприятий в процессе их реструктуризации, которая и позволит определить сложившийся вид кризисной ситуации (КС) как совокупность видов кризисов каждой из основных его подсистем (маркетинг — КС1; производство, коммерция — КС2; финансы — КС3; экономика — КС4; внешняя среда — КС5), а также основные мероприятия по реструктуризации для выхода из него. Возможные состояния предприятия предлагается определить как "успех" или "кризис". Состояние "успех" характеризуется в случае, когда все базовые параметры предприятия находятся в норме. При отклонении же параметров от норм предприятие переходит в состояние "кризис", видами которого являются "неустойчивость", "застой" и "катастрофа". При этом виды кризисных ситуаций — "неустойчивость" и "застой" — предлагается характеризовать в случае отклонения от нормы одного из разработанных базовых параметров. В случае отклонения обоих пара-

метров предполагается, что подсистема находится в крайнем проявлении кризисной ситуации — "катастрофе".

На первом этапе комплексной экспресс-диагностики предполагается определить состояние подсистемы маркетинга. Исходя из результатов экспертных оценок, необходимо проанализировать долю предприятия на рынке и уровень цен на продукцию, то есть провести ситуационный экспресс-анализ. В результате этого определяется вид кризисной ситуации, сложившейся в этой подсистеме (КС1). Принимая во внимание законы рыночной экономики, доля предприятия на рынке предприятия должна возрастать (если стратегия не предусматривает обратного) при цене, не выше той, которая сложилась на рынке (принимается во внимание ситуация, когда ценовая политика принята исходя из сложившегося уровня цен на рынке, а не от затрат или потребительской ценности товара). Уровень цены на продукцию можно представить в виде индекса $j(p)$, который рассчитывается по формуле $j(p) = C(p) / C(r)$, где $C(p)$ — цена на продукцию диагностируемого предприятия, $C(r)$ — рыночная цена на аналогичную продукцию. Изменение доли предприятия на рынке характеризуют индексом $j(d)$ и определяют как $j(d) = d(о.п.) \setminus d(п.п.)$, где $d(о.п.)$ и $d(п.п.)$ — рыночная доля предприятия в отчетном и предыдущем периоде соответственно. Описание состояния подсистемы маркетинга можно представить в виде матрицы "Маркетинг" (рис. 1).

В случае, когда в подсистеме маркетинга определен вид кризисной ситуации "застой", предлагается применить такие мероприятия маркетинговой и технологической реструктуризации, как увеличение доли рынка, исследование и сегментация потребителей, продвижение товара и стимулирование продаж, пересмотр ассортиментной политики, улучшение качества продукции. В случае вида кризисной ситуации "неустойчивость" предлагается пересмотреть политику ценообразования, а при "катастрофе" — пересмотр миссии и стратегии предприятия.

На втором этапе комплексной экспресс-диагностики предполагается определить состояние производственно-коммерческой подсистемы. Исходя из результатов экспертных оценок, анализируют динамику объемов произведенной и реализованной продукции и определяют вид кризисной ситуации, сложившейся в этой подсистеме (КС2). Принимая во внимание законы

рыночной экономики, объемы как произведенной, так и реализованной продукции должны постоянно возрастать (за исключением ситуации, когда стратегия предприятия предусматривает обратное) или сохранять динамику при снижении затрат. Изменения объемов производства и реализации продукции предлагается характеризовать индексами, которые рассчитываются по формулам:

$$j(p) = V(p)_{оп} \setminus V(p)_{пц}; j(r) = V(r)_{оп} \setminus V(r)_{пц}$$

где $j(p)$ и $j(r)$ — индексы динамики объемов произведенной и реализованной продукции; $V(p)_{о.п}$ и $V(p)_{п.п}$ — индексы динамики объемов произведенной продукции отчетного и предшествующего периодов; $V(r)_{о.п}$ и $V(r)_{п.п}$ — индексы динамики объемов реализованной продукции отчетного и предшествующего периодов.

Изложенное описание можно представить в виде матрицы "Производственно-коммерческое состояние" (рис. 1, 2).



Рис. 1. Матрица "Маркетинг"



Рис. 2. Матрица "Производство, коммерция"

Если в этой подсистеме сложился вид кризисной ситуации "неустойчивость", рекомендуются следующие направления маркетинговой и технологической реструктуризации: обеспечение ритмичности снабжения ТМЦ, пересмотр ассор-

тиментной политики, обеспечение культуры организации и ритмичности организации производства. В случае вида кризисной ситуации "застой" рекомендовано проведение маркетинговой, организационной и технологической реструктуризации, основные мероприятия при этом: исследование рынка, разработка ценовой и сбытовой политики, стимулирование сбыта, улучшение качества продукции, "усиление" оперативного планирования, внедрение управленческого учета. Для проведения реструктуризации при "катастрофе" предлагается использовать все мероприятия как маркетинговой, так и технологической реструктуризации, используемых при "неустойчивости" и "застое".

На третьем этапе комплексной экспресс-диагностики необходимо провести экспресс-анализ подсистемы экономики предприятия. После проведения экспертных оценок определились основные параметры, которыми можно охарактеризовать подсистему экономики предприятия: рентабельность предприятия и рентабельность продукции (оказываемых услуг). Общая рентабельность предприятия (R_a) — это отношение балансовой прибыли к активам предприятия: $R_a = БП / A \times 100$, где БП — балансовая прибыль, А — активы предприятия. Рентабельность продукции (вида деятельности) (R_p) определяется как отношение прибыли от текущей деятельности (ТП) к себестоимости продукции (С): $R_p = ТП / С \times 100$. В экономической литературе рекомендованы следующие нормы этих параметров: рентабельность предприятия должна быть не менее 20%, рентабельность продукции — не менее 10%, то есть $R_a \geq 20\%$, $R_p \geq 10\%$ [4]. Вышеизложенное описание можно представить в виде матрицы "Экономика" (рис. 3).

В случае, когда в этой подсистеме сложился вид кризиса "неустойчивость", предлагаются такие мероприятия, как управление затратами, калькуляция себестоимости по методу "Директ-костинг", изменение организационной и финансовой структуры (или ее создание), снижение административных издержек, изменение кадрового состава управленцев. При "застое" необходимо применить такие направления реструктуризации, как изменение товарной и ассортиментной политики, калькулирование себестоимости по методу "Директ-костинг", постановка управленческого учета, бюджетирование, снижение затрат на всех уровнях, повышение квалификации

кадрового состава. При "катастрофе" предлагается пересмотреть миссию и стратегию предприятия. Четвертый этап экспресс-диагностики предполагает проведение экспресс-анализа подсистемы финансов предприятия. В процессе проведения экспертных оценок выявлены наиболее весомые параметры, которые отражают финансовое состояние предприятия — платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. В экономической литературе эти показатели рекомендуется определять по состоянию структуры баланса и рассматривать как взаимосвязь двух параметров — коэффициента текущей ликвидности (Ктл) и коэффициента оборачиваемости собственных средств (Косс) [4]. Так, структура баланса неудовлетворительна, предприятие неплатежеспособно и /или неустойчиво, если не выполняется хотя бы одно из условий: $K_{тл} = OA / KЗ \geq 2$, $K_{осс} = (КР - BA) / OA \geq 0,1$, где $K_{тл}$ — коэффициент текущей ликвидности, характеризующий уровень текущей ликвидности предприятия; OA — оборотные активы; $KЗ$ — краткосрочная задолженность; $K_{осс}$ — коэффициент оборачиваемости собственных оборотных средств; $КР$ — капитал и резервы; BA — внеоборотные активы; $КР-BA$ — собственные оборотные средства. Обеспечение нормативного уровня текущей ликвидности — двойное превышение оборотных активов над срочными обязательствами, а нормативного уровня обеспеченности собственными оборотными средствами — когда собственный оборотный капитал ($СОС = КР - BA$) должен быть не меньше 10% всех оборотных средств. Изложенное выше описание можно представить в виде матрицы "Финансы" (рис. 4).



Рис. 3. Матрица "Экономика"



Рис. 4. Матрица "Финансы"

В случае "застоя" необходимы такие направления, как погашение краткосрочной задолженности и восполнение оборотных средств. При "неустойчивости" в этой подсистеме, кроме выше-названных мероприятий, необходимо провести уменьшение внеоборотных активов. На пятом этапе экспресс-диагностики предполагается экспресс-анализ подсистемы внешней среды. Исходя из результатов экспертных оценок, необходимо проанализировать динамику объемов роста ВВП и уровня инфляции, которые предлагается характеризовать индексами роста ВВП ($j_{ввп}$) и роста инфляции ($j_{инфл}$): $j_{ввп} = V(ввп)_{о.п.} / V(ввп)_{п.п.}$, $j_{инфл} = V(инфл)_{о.п.} / V(инфл)_{п.п.}$, где $j_{ввп}$ и $j_{инфл}$ — индексы динамики объема ВВП и уровня инфляции. Матрица "Внешняя среда" графически представлена на рис. 5.

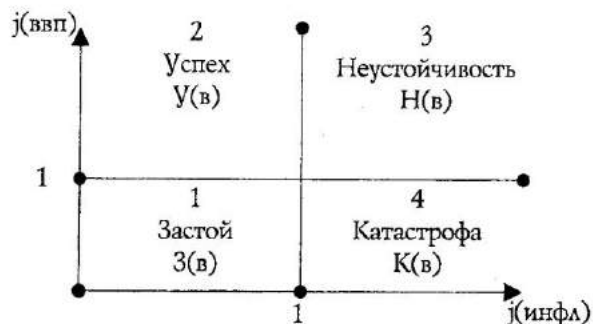


Рис. 5. Матрица "Внешняя среда"

При управлении реструктуризацией предприятий в кризисных ситуациях необходимо принимать во внимание тенденции и закономерности макроэкономического развития.

Литература: 1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — С. 4. 2. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. — Спб: "СпецЛит", 2000. — 588 с. 3. Коротков Э.М. Антикризисное управление — М.: "Инфра-М", 2000. — 432 с. 4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятия и компаний — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с. 5. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. — М: Инфра-М, 1999, 196 с.