

"скрытый франчайзинг" // *Copyright, 2001. 4. Клонирование бренда или франчайзинг-библиотека 12R. Попытки найти франчайзинг. 5. "Мироновский хлебопродукт" предлагает франчайзинг // Деловая столица, № 34, 27.10.2003. 6. Новосельцев О. Оценка коммерческой концессии (франчайзинга) // Бизнес-гид, № 4–6, 2003. 7. Руководство по франшизе. ВОИС, 1998. 8. Стэнфорд Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. – М., 1996.*

УДК 658.012.12

Л.Б. Раскин

Одесский государственный экономический университет

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

© Раскин Л.Б., 2005

Обґрунтоване застосування деяких елементів керування проектами, які дадуть змогу успішно реалізувати програму реструктуризації.

Grounded the use of specific elements of project management permits successfully realize restructuring program to be performed.

Постановка проблемы. Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, встает сложная задача разработки и реализации программы-проекта реструктуризации, которая должна предусматривать существенное изменение структуры существующего промышленного комплекса.

Говорить о массовом и явно успешном применении таких программ-проектов реструктуризации на отечественных предприятиях пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач и, поэтому является основным препятствием для их успешного воплощения в жизнь.

Отметим, что здесь идет речь не только о теоретической и концептуальной сложности объекта-предприятия, но и о сложности воплощения программы, т.е. имеем дело с крупной и сложной проблемой для руководства предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В зависимости от степени исходного состояния предприятия (глубины проблемы) и сложности системы, решающей проблему, характер процесса нахождения решения руководителями предприятий может быть различным, а, следовательно, и различным может быть и выбор методов решения. Но сегодня, в основном, широко используется только одна базовая версия реструктуризации предприятия (рис. 1), в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации [1–2]. Принятая версия процесса имеет, по нашему мнению, серьезный недостаток – она почти не раскрывает сути процессов, происходящих на этапе подготовки и реализации программы.

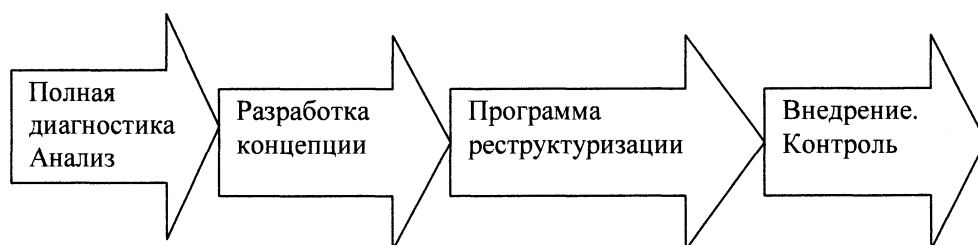


Рис. 1. Базовая версия процесса реструктуризации предприятия

Формулирование целей статьи. Цель статьи – сформировать такую версию процесса реструктуризации, которая бы наилучшим образом соответствовала существующей сегодня на предприятии модели компетенции, т.е. учитывала бы еще общий уровень подготовки руководителей и менеджеров предприятий, а также позволяла бы активно или пассивно изменять ее в процессе выполнения финансовой и производственной реструктуризации.

Изложение основного материала. Большой объем работ первых трех этапов базовой версии реструктуризации позволяет сделать такое предположение: реструктуризация предприятия – это качественная или слабоструктурированная проблема, которая решается определенными методами исследований, с привлечением многих моделей, теорий и дисциплин, в рамках хорошо структурированного процесса. Два первых этапа этого процесса в обязательном порядке предусматривают полную диагностику состояния предприятия, подготовку к реструктуризации и разработку ее концепции. Полученные данные преобразуются в информацию для принятия решений на третьем этапе, который предусматривает разработку программы реструктуризации. Четвертый этап непосредственно связан с реализацией программы и контролем за ее исполнением.

Вследствие важности понятия качественных проблем для оценки характера действий, осуществляемых руководителями предприятий при выполнении первых трех этапов реструктуризации, приведем более развернутое определение такой проблемы. Качественной или слабоструктурированной проблемой является такая, решение которой предполагает выявление существующей системы как условия проблемы, цели и принуждающих связей как ограничений на желаемую систему, возможностей решения проблемы как совокупности подсистем, перестроение которых способно повлиять на результат решения [3].

Несмотря на некоторую сложность этого определения, можно заметить сходство состава работ, выполняемых в цикле полной диагностики предприятия, с методами решения слабоструктурированной проблемы. Так, первый этап базовой версии реструктуризации связан с выявлением и оценкой всех основных активов предприятия (компонентов существующей системы), описанием (восстановлением) ее структуры, описанием основных функций, целей предприятия (системы), существующих ограничений, взаимосвязей, финансового состояния и т.д., что, собственно, и подтверждает сделанное ранее предположение. Следовательно, при отсутствии четкого описания этих компонентов проблема реструктуризации предприятия остается слабоструктурированной.

Очевидно, что полная диагностика предприятия на первом этапе помогает руководителю в сжатые сроки преодолеть теоретическую сложность своего объекта, а также компенсировать недостатки существующей модели компетенции предприятия (например, отсутствие систем управленческого учета).

В проблеме реструктуризации необходимо учитывать такой вид сложности объекта, который в большой степени мешает руководителям предприятий самостоятельно и корректно реализовать этот процесс, как концептуальная сложность объекта.

Даже небольшое предприятие нелегко увидеть во всех деталях. Крупные компании фактически непостижимы: никто не имеет достаточно ясной картины, охватывающей абсолютно все детали. Достаточно сложно руководителям объяснить исчерпывающе логику и смысл существования предприятия в реальной системе координат (предприятие до реструктуризации – условно изолированная система), определить параметры для новой системы координат (предприятие после реструктуризации – конкурентное окружение) .

Возможно, именно поэтому основания, по которым предприятия осуществляют разработку концепции реструктуризации, часто относительно размыты. Некоторые просто проводят разделение и выбор из уже существующего арсенала решений [4]:

- продажа / аренда активов;
- сбрасывание / возвращение активов;
- разбивка / слияние;
- горизонтальная / вертикальная разбивка и т.д.

Но это сразу не приводит к появлению неизвестного ранее нового, т.е. узкого спектра существенных признаков предприятия, выделяющих его из тысячи подобных с точки зрения потребителя:

- ввод новых производственных мощностей;
- управление ассортиментом продукции;
- формирование новой системы управления;
- образование стратегических альянсов и т.д.

На втором этапе базовой версии реструктуризации этот вид сложности преодолевается путем разработки концепции – самого трудного процесса, в котором приходится участвовать руководителям предприятий. Примечательно, что здесь исследования ведутся уже с использованием основных положений теорий и методов таких дисциплин, как "стратегический менеджмент", "стратегический маркетинг", "реинжиниринг бизнес-процессов" и т.д. (рис.2). При отсутствии четкой концепции проблема реструктуризации предприятия остается все еще слабо структурированной.

Особенность этого этапа подготовки реструктуризации состоит в том, что руководители осуществляют работу, в первую очередь, не с количественными, а с качественными объектами, т.е. с такими понятиями, как: "видение", "миссия предприятия", "критические факторы успеха", "цели и корпоративные стратегии", "сегменты рынка", "бизнес-процесс", "портрет предприятия", "специализация", "модель существующего бизнеса", "стратегический продукт", "проектные ситуации", "идеи проектов» и т.д.

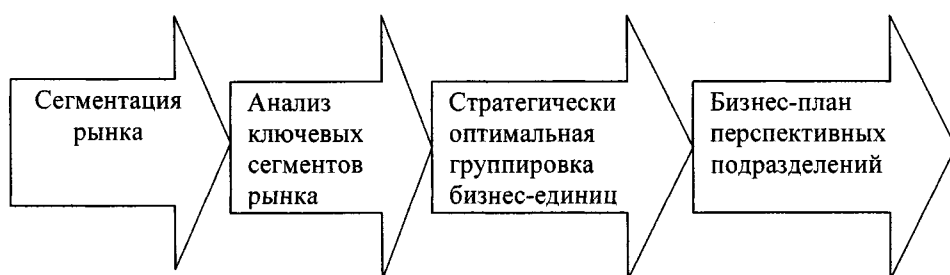


Рис. 2. Разработка концепции и программы реструктуризации предприятия

Это совершенно непривычно и необычно для "технологических профессионалов", привыкших иметь дело с количественными объектами. Но только так удастся вскрыть существующее "качество" предприятия, преодолеть его "концептуальную сложность", а затем и создать концепцию реструктуризации.

При создании пакета стратегий реструктуризации необходимы четкие стратегические действия по преобразованию видов деятельности предприятия, выраженные в терминах:

- "закрыть";
- "контролировать";
- "удержать";
- "выделить в отдельное предприятие";
- "расширить";
- "создать новый бизнес";
- "разработать продукт".

На третьем этапе базовой версии процесса необходимо разработать программу реструктуризации, которая может относиться или ко всему предприятию, или захватывать отдельные стратегические сектора.

Прежде всего, необходимо представить себе облик или форму документа, который называется "программой реструктуризации", так как его разработка осложняется наличием на момент ее разработки недостаточно эффективной модели компетенции предприятия (отсутствие опыта планирования крупных программ-проектов – размытые вектора усилий сотрудников и т.д.).

Под программой реструктуризации понимают группу проектов, которыми управляют скоординированно, чтобы обеспечить синергические выгоды, которые нельзя получить при независимом управлении каждым проектом.

Из этого определения следует, что реструктуризация предприятия может и должна осуществляться как один крупный проект и через частные проекты. Первые шаги, которые надо совершить, чтобы обеспечить появление программы реструктуризации в виде проекта, – это добиться, чтобы команда реструктуризации начала активно использовать базовый принцип метода управления проектами: "Все данные поступают в виде проекта".

Как следствие, программа реструктуризации может приобрести ясный и строгий облик "потока проектов", который также отражает и происходящее в этот момент изменение модели компетенции предприятия.

Конкретизировать программу можно, проделав работу по классификации проектов реструктуризации, соответствующих определенным видам деятельности или стратегическим зонам хозяйствования. Одна часть проектов программы может получить статус оперативных проектов (обеспечение ликвидности и улучшение результатов), а другая – статус стратегических проектов (новая организация, создание новых продуктов, стратегические альянсы, создание новых компаний, информационные системы для руководства и т.д.). Отметим, что для определения статуса проектов предпочтительны обсуждения и формирование мнений на стратегическом уровне управления предприятия.

Важный фактор успеха на этом этапе и, далее, на этапе реализации программы – это наделение руководителя способностями "удержания в поле своего зрения" гигантского разнообразия новых взглядов, положений, решений и задач, связанных с процессом реструктуризации.

Рассмотрим преимущества, которые предоставляет руководителям возможность полного или частичного использования некоторых элементов метода управления проектами, самого мощного в данных условиях инструмента реализации проектов реструктуризации.

Прежде всего, переход от абстрактных идей к программе реструктуризации возможен только через управление предметной областью проектов.

Содержательно богатая идеями концепция реструктуризации на третьем этапе базовой версии процесса должна быть преобразована в программу действий, т.е. необходимо не только совершить переход от абстрактного представления идеи к ее конкретному воплощению, но и сохранить при этом те ценные конструктивные идеи, которые были наработаны на двух этапах подготовки реструктуризации.

Основной подход, который можно использовать на этой стадии – построить в пределах предприятия с минимальными затратами минимально возможный на определенный момент времени уровень компетенции, связанный только с управлением предметной областью проекта (цели, задачи, работы проекта, их объемы и потребляемые ресурсы), а также внедрить в текущее управление философию планирования комплекса мероприятий по реструктуризации в виде системы планов проектов.

Опыт реализации проектов показывает, что даже при "точечном" воздействии происходит так необходимое в кризисной ситуации довольно быстрое изменение модели компетенции предприятия в лучшую сторону. Так, в исходной модели используется планирование на основе интуиции или планирование с использованием аналогий. В улучшенной модели реализуется планирование, использующее ситуационный анализ проекта, оценку длительности работ, календарное и сетевое представление, систему бюджетов проектов, пакеты работ по реструктуризации т.д.

В ходе подготовки планов проектов выполняется такая последовательность работ:

- оценивается логическая реализуемость задач реструктуризации,
- определяются ресурсы и организация проектов,
- оценивается физическая реализуемость проектов, т.е. возможность успешной реализации при имеемых в наличие ресурсов,
- составляется перечень результатов проекта, список ключевых событий,
- определяется расчетная стоимость задач,
- дается оценка рискам.

Уже на этой стадии, за счет предварительного планирования, делается прогноз стоимости и продолжительности проекта реструктуризации при выдвинутых предположениях.

Одним из методов эффективной работы с внешней средой является установление приоритетов для требуемых связей с участниками проекта реструктуризации на основе анализа этих участников проекта. Такой анализ предполагает выявление всех возможных участников, которые могут воздействовать на проект, а затем их классификацию по степени возможного воздействия [5]. Он позволит определить роли различных участников и использовать эту информацию для улучшения восприятия проекта во внешней и внутренней среде предприятия, определить реальную природу бизнеса каждой группы участников и соответственно их интересов в проекте, обеспечить понимание их стимулов и поведения, оценить их возможное поведение в различных обстоятельствах, определить ключевые сферы, от которых в наибольшей степени зависит отношение к проекту.

В базовую версию подготовки реструктуризации предлагается ввести новые понятия, конкретизирующие состав информации по проекту реструктуризации. На основе этой информации могут быть оперативно внесены такие изменения в сеть проектов:

- переопределение целей отдельного проекта;
- ранжирование группы проектов;
- изменение назначений ресурсов;
- начаты новые проекты, закрыты неудачные проекты;
- перераспределены риски между проектами;
- осуществлена передача знаний "Знаю – Как" между проектами подразделений;
- приняты решения по взаимоисключающим проектам (инвестициям);
- установлена связь между проектами реструктуризации,

Выводы. Таким образом, в результате реструктуризации осуществляется постепенный переход от неструктурированных проблем к управлению реструктуризацией при помощи проектов, что, в принципе, создает условия для преодоления многочисленных трудностей, а также облегчает взаимодействие с потенциальными инвесторами и повышает инвестиционную привлекательность предприятия.

Из существующего полного набора инструментов метода управления проектами руководителем на всех этапах выбираются пока только те, которые помогают ему структурировать проблему и установить контроль над процессом реструктуризации. Эти отдельные инструменты в будущем встраиваются в существующую модель компетенции предприятия.

1. Безденежных В.М. Реструктуризация предприятий: Российский и зарубежный опыт // Практика международного бизнеса. 2002. – № 6. – С.26–31. 2. Іщук С.О., Кальніченко А.Ф. Методичні підходи до розробки стратегії реструктуризації промислових підприємств // Економіка промисловості. – 2000. – № 2(8). – С. 49–53. 3. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом // 1998. – № 6 – С. 67–74. 4. Таращ Л.И. О механизмах реструктуризации акционерных обществ // Економіка промисловості. – 2003. – № 1(19). – С. 21–27. 5. Хиль В. Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 5. – С.76–81.