

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2002 Л. П. Бажуткина

Самарская государственная экономическая академия

В статье рассматриваются методические подходы к практическому использованию программно-целевого управления процессами реструктуризации на промышленных предприятиях

Главная цель реформы предприятия - обеспечение успешной его работы в условиях рыночной экономики. Важным средством достижения поставленной цели является реструктуризация, заключающаяся в комплексе мероприятий по приведению его в соответствие с выработанной стратегией развития.

В последние годы концепция менеджмента расширилась в результате возникновения нового научного направления о реструктуризации предприятий. Это обусловлено начавшимся в 90-х годах процессом реструктуризации компаний, вызванным необходимостью адаптации их деятельности к непрерывным изменениям внешней среды.

Реструктуризация предприятия означает не просто изменения, а такие преобразования в организационной и производственной структурах, финансах, технике и технологии, психологии работников, которые позволили бы ему адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования, стать привлекательным для инвесторов.

Процесс реструктуризации включает в себя следующие задачи:

- разработку новой рыночной стратегии развития предприятия;
- перестройку организационной структуры управления предприятием в соответствии с новыми принципами его функционирования;
- реорганизацию производственной структуры на основе внедрения новой техники и технологических процессов;
- формирование новой технологии процесса управления предприятием, обеспечивающей реализацию новой стратегии развития.

Реструктуризация производства, ориентирующая предприятия на рынок потребителя, поиск новых сегментов рынка, требует совершенствования механизмов управления данными процессами.

В качестве методологической основы решения этих задач может служить программно-целевой подход, который направлен на поиск рациональных организационных форм управления процессами реструктуризации на основе формирования интегрированной информационной системы.

Если рассматривать реструктуризацию производства как комплексный процесс реорганизации всех звеньев хозяйственной системы, то успех преобразований будет определяться степенью согласованности, скоординированности всех действий на различных иерархических уровнях и в различных функциональных звеньях данной системы.

На уровне отдельных предприятий программно-целевой подход заключается в разработке и осуществлении программ реконструкции производства, формировании гибких, адаптированных к рыночным условиям структур управления.

Главным в этом подходе является научно обоснованное определение цели и ее декомпозиция на подцели различных рангов. В соответствии с этим за полное выполнение программы отвечают определенные органы. Все эти элементы – цель, программы, программно-целевые органы – составляют систему программно-целевого управления.

Для примера в качестве объекта программного решения определим деятельность промышленного предприятия в новых условиях хозяйствования. И применительно к

данному объекту рассмотрим содержание проблемы целепостановки.

Рассмотрим реализацию программно-целевого подхода к процессу реструктуризации производства, имея в качестве главной (генеральной) цели создание адаптированного к рыночным условиям конкурентоспособного предприятия [2].

За определенный период времени главная цель измеряется конкретными показателями: степенью развития, совершенствования и т.п. Она фиксируется, получает количественное выражение или, если это невозможно, достаточно определенное качественное описание.

В центре внимания управляющей системы находится главная цель, а промежуточные цели превращаются в точки контроля за работой по ее достижению.

Процесс разработки стратегии развития предприятия на основе программно-целевого подхода можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

При определении промежуточных целей нельзя полностью устранить элементы субъективизма, которые проявляются в определении параметров оптимизации, то есть конкретных показателей достижения цели, определяемых за соответствующий период.

Можно сделать предположение, что цели предприятия вытекают из его положения во внешней среде, внутренней структуры, выполняемых функций и его прошлого. Цели различных предприятий не одинаковы, но их можно объединить в одном списке.

1. Экономические цели, направленные на оптимизацию всего процесса использования ресурсов предприятия. В большинстве случаев экономические цели оказывают наибольшее воздействие на поведение предпри-

ятия и формируют основу его целей, используемых для управления и контроля.

2. Социальные цели, отвечающие потребностям и личным устремлениям работников предприятия.

3. Цели, отвечающие ожиданиям влиятельных внешних представителей (отдельных держателей акций или компаний, владеющих частью акций фирмы; государственных пенсионных фондов).

В качестве индикатора достижения экономических целей может служить показатель рентабельности (отношение нормы прибыли к величине акционерного капитала) [1].

Следовательно, необходимо сформировать систему долгосрочных (стратегических) целей увеличения рентабельности. На практике это возможно осуществить путем оценки влияния на нее таких факторов, которые способствуют усилению конкурентоспособных позиций предприятия:

- рост объема продаж;
- увеличение относительной доли рынка;
- рост прибыли;
- рост дивидендов на одну акцию, что привлекает дополнительных инвесторов;
- обновление товарного ассортимента и др.

Надежными характеристиками эффективности предприятия выступают финансовые показатели оборачиваемости (рентабельность продаж, оборачиваемость работающего капитала, объем запасов и т. д.). Важным показателем является соотношение задолженности предприятия и стоимости его имущества, который отражает эффективность использования заемных средств. Немаловажное значение имеет состояние физических активов предприятия (возраст основного производства и оборудования).

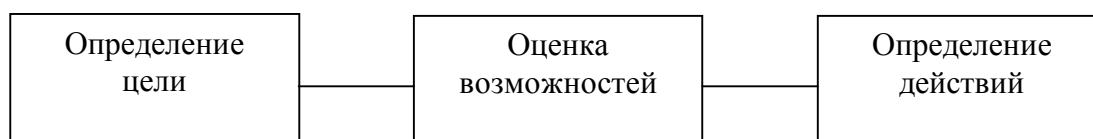


Рис. 1. Процесс разработки стратегии развития на основе программно-целевого подхода

Следующим важным этапом является ранжирование целей по степени важности и сокращение их количества до минимального. На этом этапе с ростом сложности и неопределенности поставленных задач все большее значение приобретают эвристические методы и экспертные оценки.

В результате ранжирования каждая цель должна получить количественную характеристику. Рекомендуется также нумеровать цели в соответствии с их относительной важностью в системе целей.

Важным методом построения «дерева» целей является декомпозиция, то есть раскрытие структуры главной цели, определение элементов ее составляющих [3, 4].

При этом необходимо:

- во-первых, обособление действительно самостоятельных позиций, от реализации которых зависит достижение главной цели;

- во-вторых, цели, находящиеся на одном уровне иерархии, не должны представлять собой этапы в реализации цели более высокого уровня.

Например, если в качестве главной цели принимается реструктуризация предприятия, то не должно быть таких целей, как анализ существующего положения предприятия, выявление неблагоприятных моментов в деятельности предприятия, планирование конкретных мероприятий и т. д. Это, скорее, подмена целей средствами. Так, в рассматриваемом примере подцели следует конкретизировать по элементам самого комплексного процесса реструктуризации предприятия: преобразование маркетинговой службы, преобразование или создание отдела научных исследований и инноваций, развитие службы стратегического планирования, развитие финансового менеджмента, совершенствование работы с кадрами (расстановка, стимулирование), преобразование информационной системы предприятия и т.д.

На следующем уровне каждая из указанных подцелей декомпозируется аналогичным образом. Например, подцель «развитие финансового менеджмента» может быть декомпозирована по следующим элементам:

- переход на международные стандарты бухгалтерского учета;

- реструктуризация задолженности по платежам в бюджеты (федеральный, региональный);

- совершенствование методов бюджетного планирования;

- снижение неденежных форм расчетов и т.п.

Необходимо рациональное ограничение декомпозиции, поскольку автономность подцелей является относительной. Чрезмерное дробление целей может привести к организационным трудностям, связанным с усложнением функций руководства, координации, контроля, ресурсного обеспечения программно-целевого управления.

На практике число уровней декомпозиции главной цели определяется спецификой деятельности хозяйственной системы, ее структурной организацией, сложностью решаемых задач.

Аналогичный подход применим и к декомпозиции целей при разработке региональных и отраслевых целевых программ. В данном случае декомпозиция может осуществляться на базе различных критериев. Это вызвано сложностью и множественностью характеристик систем данного уровня управления. Так, например, когда ставится цель реструктуризации промышленного комплекса (ПК) региона, то ее декомпозиция на подцели может предполагать, по крайней мере, три критерия:

- во-первых, реструктуризацию ПК региона в территориальном аспекте (по муниципальным образованиям);

- во-вторых, отраслевую реструктуризацию ПК (машиностроительного, нефтехимического, топливно-энергетического, военно-промышленного);

- в-третьих, реструктуризацию ПК как единой целостной экономической системы с выделением приоритетов ее преобразования.

Рассмотрим в качестве примера третий вариант, сформулировав подцели первого уровня декомпозиции:

1. Повышение эффективности использования незагруженных и маловостребованных производственных мощностей региона.

2. Развертывание наукоемких и высокотехнологических производств.

3. Создание экологически чистых производств.

4. Повышение конкурентоспособности производимой социально значимой продукции.

5. Нарращивание экспорта промышленной продукции.

В свою очередь, каждая подцель первого уровня декомпозируется на подцели второго уровня и т.д. Например, подцель «повышение эффективности использования незагруженных и маловостребованных производственных мощностей» можно декомпозировать на подцели второго уровня следующим образом:

1.1. Перераспределение производственных мощностей региона и их концентрация в единой промышленной зоне;

1.2. Повышение специализации предприятий путем освобождения их от непрофильных производств;

1.3. Технологическое перевооружение предприятий на основе новых технологий и вывода оборудования, превысившего нормативные сроки службы.

В результате декомпозиции можно получить графическое изображение структуры целей и их соподчиненности в виде «дерева целей».

Программы должны содержать мероприятия, которые необходимы для достижения каждой подцели и, в конечном счете, главной цели.

Обратимся к рассматриваемому примеру. Подцель второго уровня «технологическое перевооружение предприятий на основе новых технологий и вывода оборудования, превысившего нормативные сроки службы» предполагает реализацию следующих мероприятий:

- определение перечня отраслей, в которых в первую очередь необходимо осуществить техническое перевооружение;

- разработку инвестиционных проектов технологического перевооружения отраслей промышленности;

- определение по отраслям удельного веса выводимого оборудования, превысившего сроки службы;

- разработку календарного (сетевое) плана-графика вывода оборудования.

Практическая реализация мероприятий требует определения структуры каждого из них, то есть выделения отдельных видов работ и определения их содержания.

Целевая программа должна быть тщательно спланирована. При этом важно решить следующие основные задачи:

- во-первых, определить альтернативы, то есть возможности различной последовательности выполнения работ;

- во-вторых, определить длительность (сроки) осуществления одной работы;

- в-третьих, определить потребности в ресурсах, в том числе и в мощности одной работы;

- в-четвертых, определить затраты на одну работу.

Содержание работы можно описать при помощи ряда специфических качественных характеристик. Длительность работы – это время от начала до окончания отдельной работы. Потребность в ресурсах определяется спецификой работы и временем ее осуществления. Затраты на работу – это издержки, обусловленные этой работой и относимые на нее (затраты на материалы, оплату труда, машинного времени и т.д.).

Важное значение имеет организационное обеспечение программы. Организационные мероприятия включают создание новых структурных подразделений или дополнение существующих на предприятиях, ведающих осуществлением программы; назначение специального аппарата руководителей и ведущих исполнителей; определение статуса органов и лиц, осуществляющих управление разработкой и реализацией программы; обязанности руководящего аппарата и ведущих исполнителей.

Начальным этапом организационного обеспечения реализации целевой программы является формирование высшего руководящего органа программы и назначения директора (руководителя). По предложению последнего создается коллективный орган высшего руководства программой, который может иметь различные названия – программ-

ный совет, научный совет, научный комитет, совет руководства и т. п. [3].

На уровне предприятий интегрированные связи в программно-целевой структуре можно представить в виде схемы, приведенной на рис. 2.

Данные органы, организованные по функциональному признаку, не должны подменять или дублировать работу соответствующих функциональных и производственных

подразделений. Все названные советы должны быть органами, помогающими директору программы. Как правило, у них нет директивных и административных прав. Их функции состоят в разработке предложений и рекомендаций, относящихся к составлению программы, определению главных программных вопросов.

Вариант программного управления на региональном уровне, где решающая роль

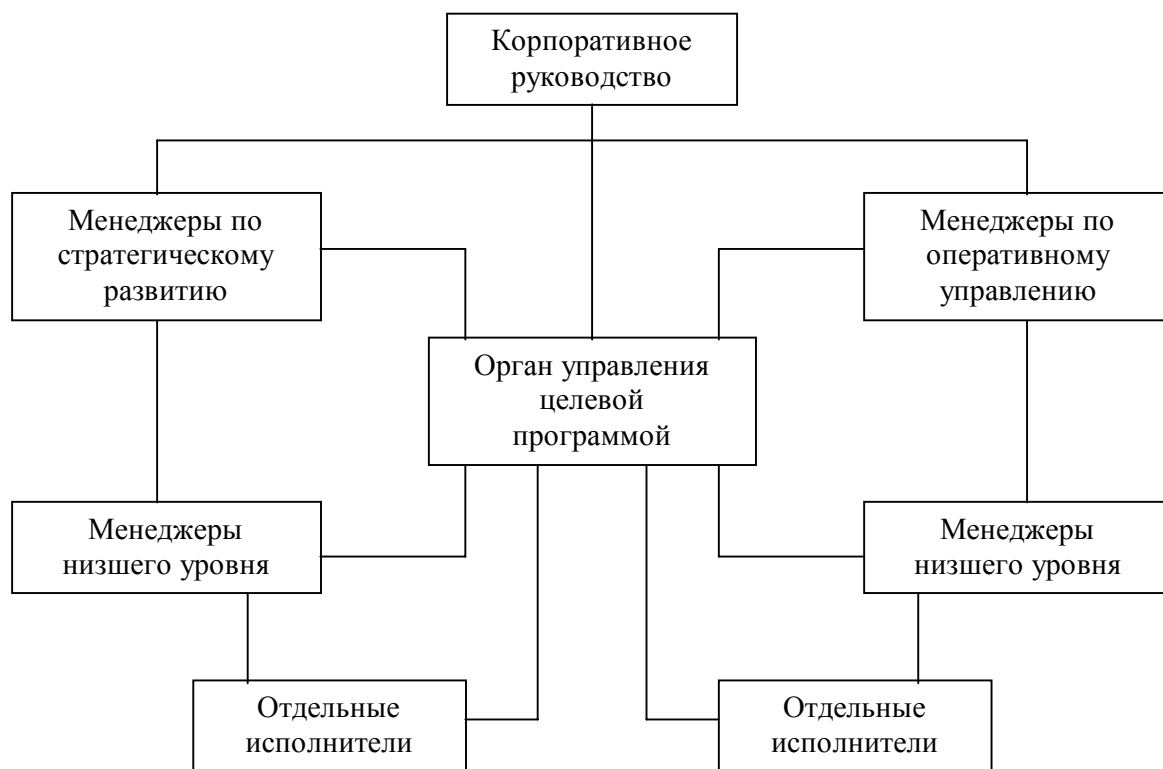


Рис. 2. Обобщенная схема связей в программно-целевой структуре управления реструктуризацией предприятия

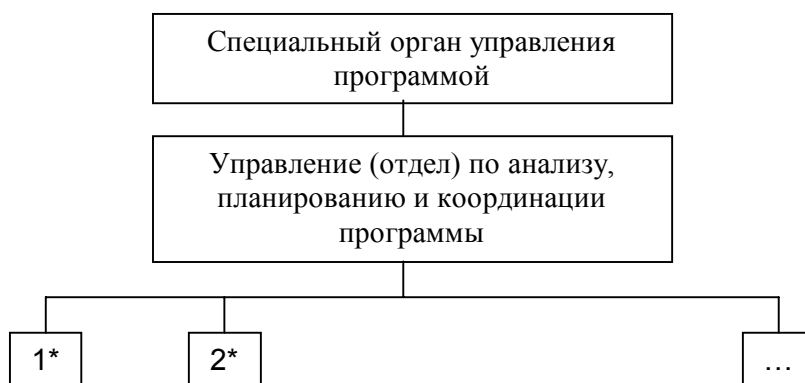


Рис. 3. Принципиальная схема управления региональной целевой программой

* Отраслевые департаменты (управления, отделы-разработчики и исполнители программы)

отводится планированию осуществляемых программных мероприятий и контролю за их выполнением, можно представить в виде следующей схемы (рис. 3).

Это наиболее распространенная организационная форма, которая может быть использована для эффективного управления реализацией комплексных региональных программ и отдельных программ целевого развития.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Бажуткина Л. П. Методические аспекты целепостановки в программно-целевом управлении процессами реструктуризации производства. Сборник материалов Всерос. научно-практич. конф. «Проблема стабилизации экономики», г. Пенза, 1999.
3. Мильнер Б. З. Системный подход в организации управления. М.: Экономика, 1983.
4. Шапиро Б. Д. Управление проектами. СПб.: Изд-во «Два Три», 1996.

PROGRAMME – ORIENTED APPROACH TO CONTROL OF RESTRUCTURING PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

© 2002 L. P. Bazhutkina

Samara State Academy of Economics

The article deals with the methodical aspect of how programme – oriented control of restructuring processes at industrial enterprises can be used in practice.