

Литература

1. Минько, Э.В., Кричевский, М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004.
2. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2002.
3. Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара. Мн.: Академии управления при Президенте Республики Беларусь, 2001.

ПЛАН РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ К ПРИВАТИЗАЦИИ

Л.И. Панова

Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

panova.47@mail.ru

Необходимость повышения уровня конкурентоспособности производимых в стране товаров, работ, услуг в условиях становления и развития рыночных отношений и обостряющейся конкуренции требует реформирования отечественных предприятий. Центральным звеном управления деятельностью любого субъекта хозяйствования является планирование, позволяющее осмыслить возникшие проблемы и определить конкретные направления фирмы в будущем. Этим вопросам в настоящее время уделяется недостаточно внимания при создании открытого акционерного общества (ОАО) процессе приватизации государственного предприятия.

Традиционно под реформированием понимают изменение деятельности в различных направлениях, принципов действия предприятия с использованием разных механизмов в определенных временных рамках и с различной скоростью. Реформирование способствует улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности. Считают реформированным предприятие, которое было подвержено любым преобразованиям и реорганизациям, в том числе и приватизированные, т.е. изменившие форму собственности.

Важнейшим условием эффективной хозяйственной деятельности предприятия после приватизации является его предварительная подготовка к изменению формы собственности, включающая проведение комплекса мероприятий на подготовительном этапе и экономическое обоснование целесообразности реформирования, разработку бизнес-плана, а также проведение реструктуризации [1,2].

Задачами реформирования предприятия, как правило, являются: формирование стратегии развития; создание эффективного механизма управления предприятием; обеспечение инвестиционной привлекательности, что предполагает поэтапное осуществление комплекса мер практически во всех сферах деятельности предприятия. В целом весь комплекс работ может быть представлен в виде плана реформирования. Целью такого плана является разработка и осуществление комплекса мероприятий, направленных на адаптацию предприятий к условиям хозяйствования в рыночной экономике, а также на ускорение и развитие процесса приватизации.

Основной составляющей плана реформирования является комплексная диагностика предприятия, которая проводится с целью выявления всего комплекса проблем функционирования и развития организации, определения ее возможностей, конкурентоспособности, эффективности и устойчивости в текущий момент и установления перспектив развития. Комплексная диагностика организации предполагает оценку и анализ экономического потенциала, изучение показателей, характеризующих экономическое, техническое, финансовое, социальное, экологическое состояние организации с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Важными составляющими комплексной диагностики предприятия являются: управленческий анализ, финансово-экономический и анализ маркетинговой политики.

Управленческий анализ предполагает проведение анализа и оценки существующей системы и фактической структуры управления, целей, задач и определение перспективной структуры управления. Он должен выявить соответствие имеющейся системы управления на предприятии поставленным целям и существующему технологическому процессу, обосновать необходимость предстоящих изменений. Изменение общей организационной структуры предприятия потребует проведение мероприятий и инноваций во всех направлениях деятельности: организационная перестройка, оптимизация структуры управления, переобучение и переориентация персонала, создание систем современного менеджмента (управленческого, финансового), эффективная ассортиментная политика и т.д.

Принятию решения о приватизации и реструктуризации должен предшествовать тщательный анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, называемый в литературе анализом маркетинговой политики предприятия. Маркетинговая политика предприятия включает в себя комплексное изучение емкости рынков и прогноз развития предприятия с учетом ассортиментной и ценовой политики. Итогом анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции должно стать выделение основных групп продукции предприятия, которые классифицируются в зависимости от уровня рентабельности. На основе анализа принимаются решения о прекращении выпуска убыточных и бесперспективных видов продукции и расширении производства рентабельной и конкурентоспособной продукции. При этом считаем необходимым и актуальным наряду с анализом конкурентоспособности продукции анализировать конкурентоспособность оборудования, технологий, систем управления и предприятия в целом.

Определение перспектив развития предприятия и его реформирования возможно только на основе тщательного анализа финансово-хозяйственной деятельности, который включает несколько этапов и предполагает анализ и оценку экономического потенциала. Методика проведения финансового анализа достаточно хорошо и полно освещается в литературе. Одной из наиболее успешных методик, применяемых в финансовом анализе за рубежом, является модель ДюПонт, получившая свое название по имени разработавшей ее компании и описанной Ф.Кеннет [3, с. 28-33]. В этой модели успешно объединяются два основных аспекта финансового анализа – доходность и эффективность управления активами. В соответствии с предположениями, лежащими в основе этой модели, коэффициент доходности активов является основным показателем при измерении эффективности менеджмента компании. При этом стоимость компании является единственным критерием оценки его финансового благополучия, который дает комплексное представление об эффективности управления бизнесом. Объем продаж, прибыль, себестоимость, финансовые показатели (ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость активов и эффективность) являются как бы промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия. Лишь его стоимость служит общим показателем, единственной характеристикой ценности товара.

В отличие от общепринятых направлений комплексной диагностики, нами предлагается проведение в рамках финансово-экономического еще одного анализа, а именно структуры и динамики имущества, который, по нашему мнению, может быть назван имущественным анализом. Алгоритм такого анализа представлен на рисунке 1. Целью анализа - оценить насколько эффективно предприятие использует предоставленное государственное имущество, и принять решение о дальнейшем его использовании, а также сформировать рыночную оценку стоимости предприятия или величину уставного фонда открытого акционерного общества, создаваемого в процессе приватизации. При этом должна быть проведена инвентаризация всего имущества, как производственной, так и непроизводственной сферы; выявлено неиспользуемое и неэффективно используемое и принято решение об отчуждении, решен вопрос с амортизированным

имуществом. В результате имущественного анализа формируется итоговая оценка стоимости предприятия, величина уставного фонда, а также мероприятия программы реструктуризации.



Рисунок 1 - Имущественный анализ

Собственная разработка.

На основе проведенного анализа и комплексной диагностики дается обоснование необходимости реформирования организации, оценка рисков, жизнеспособности и получения за счет этого определенного экономического эффекта намечаемых преобразований, а также экономическое обоснование необходимости приватизации. Это очень трудоемкая работа, поскольку в будущем потребуются перепроектирование и реорганизация деятельности предприятия. Для успешной реализации этого плана на конкретном предприятии требуется не только наличие средств, но, прежде всего, наличие высококвалифицированного менеджмента. План реформирования организации может считаться реализованным, если в итоге будет сформулирована четкая стратегия развития, подготовлены проекты бизнес-плана приватизации и программы реструктуризации.

Наиболее полное представление о развитии открытого акционерного общества, создаваемого в процессе приватизации государственной собственности, должно содержаться в бизнес-плане реформируемого предприятия, в основе составления которого лежит выбор оптимального варианта развития субъекта хозяйствования, выработка его тактики и стратегии после реформирования. Следует отметить, что существует настоятельная потребность в методических рекомендациях по разработке бизнес-плана приватизируемого предприятия.

Литература:

1. Панова Л.И. Уровни и этапы организации разгосударствления и приватизации предприятий. // Экономика. Управление. Право. 2004. №3. С. 22-24.
2. Панова Л.И. Модели реструктуризации в процессе приватизации предприятий АПК. /Гануш, Г.И., Панова, Л.И.// Модельные программы реструктуризации и реформирования экономики: материалы 4-й международной научной конференции, г. Минск, 21 -23 июня 2007 / под ред. И.И.Ленькова. – Минск, 2007.- 328 с. (С. 43-47).
3. Кеннет Ф. Оценка стоимости компании. Как избежать ошибок при приобретении: Пер. с англ. –М.: Издат. дом «Вильямс», 2003.–256 с.

Стендовые доклады

АЛГОРИТМ ПОИСКА ОПТИМАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Т.Н. Байбардина

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, г. Гомель, Беларусь

Итогом реализации аналитической функции маркетинга является формирование целей развития предприятия на каждом рынке и стратегий по их достижению. В частности, в качестве глобального направления своего развития предприятие может выбрать стратегию диверсификации, используя при работе на разных рынках стратегию «снятия сливок» или стратегию массового охвата, стратегию широкой дифференциации или сфокусированную стратегию дифференциации, стратегию наступления или стратегию обороны и т.д.

Разработкой конкурентной стратегии, а также функциональных стратегий должна заниматься маркетинговая служба предприятия, используя при этом современные модели и алгоритмы моделей оптимальных стратегий. Особую значимость при этом приобретает алгоритм поиска оптимальных стратегий инновационной деятельности. В основе модели может быть использован следующий итерационный алгоритм, основанный на принципе оптимальности и асимптотическом поведении доходов при больших n .

Итерационный метод к моделированию оптимальных стратегий инновационной деятельности предполагает следующий подход [70]: