

## МЕТОДОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Слияния и поглощения, разделения и другие изменения предприятий – часто повторяющиеся явления в области бизнеса. Особенно характерны они для резких изменений рынка в кризисных ситуациях: периодах бурного развития и спада, в технологических прорывах. Многие крупнейшие компании, транснациональные корпорации представляют собой сегодня конгломераты, образовавшиеся в результате многих слияний и разделений. Решения, принимаемые в этой области носят стратегический характер.

Вопросы реорганизации предприятий, в том числе связанные с подобными рода изменениями, всегда находились в центре внимания менеджеров-практиков. Опыт слияний, присоединений и поглощений свидетельствует, что решения в этой области не имели системного характера, были результатом случайного поиска, часто приводящего к неудачам (более 50% неудачных слияний, присоединений и поглощений). Главенствующая сегодня в макроэкономике неоклассическая теория предприятия этими вопросами не занимается. Отдельные теоретические работы в этой области относятся к корпоративной стратегии и обычно рассматривают вопросы взаимодействия предприятий в группе, не охватывая все стадии жизненного цикла предприятия.

Данной проблематике посвящено исследование П.А. Гохана [1], отдельные вопросы, связанные с реструктуризацией предприятий рассматриваются в работах В.И. Зарченко и Н.Н. Корсикова [2, с. 79-82], В.М. Кузнецова, Е.А. Колобова и А.Д. Сендреева [3].

Целью исследования является разработка основ методики трансформации предприятий, которая реализовалась путем решения следующих задач:

- анализ существующих теоретических моделей предприятия;
- анализ проблем институционно-эволюционной модели предприятия;
- исследование предприятия как системы;
- исследование группы предприятий как системы;
- изучение опыта трансформаций предприятия;
- исследование и систематизация различных вариантов трансформации;
- разработка алгоритма принятия стратегических решений;
- разработка методики организационных изменений предприятий при трансформациях;
- исследование психологических аспектов трансформации.

В данном исследовании выдвинута гипотеза построения трансформационного варианта эволюционной теории (модели) предприятия. В рамках этой гипотезы:

- выделены трансформации как существенные организационно-экономические преобразования в жизненном цикле предприятия;
- разработана классификация трансформаций;
- рассмотрены виды и особенности интеграционных, интеграционно-дезинтеграционных и дезинтеграционных трансформаций;
- определены и сгруппированы причины (факторы) трансформаций;
- введено понятие «стратегический профиль предприятия», как описание и графическое отображение генеральной стратегии предприятия, включающей в себя все основные направления стратегии;
- разработаны организационные типы предприятия: интегратор и конъюнктурный интегратор;
- предложен метод выбора стратегических лидеров и менеджеров всех уровней на основе психологических типов.

Предполагается, что менеджерами и консультантами предприятий будет использован рекомендуемый алгоритм принятия стратегических решений, а также методика организационных изменений предприятия при трансформациях и выборе стратегических лидеров и менеджеров всех уровней на основе психологических типов [4, с. 273].

В экономической науке известно несколько основных вариантов теории (модели) предприятия, описывающих с помощью небольшого числа фундаментальных предпосылок его возникновение, функционирование и/или ликвидацию. В каждом из них предприятие рассматривается под определенным углом зрения, с акцентом на те или иные особенности изучаемого объекта. По отношению к жизненному циклу существования предприятия варианты моделей предприятия можно разделить на статические (неоклассическая, предпринимательская, агентская и интеграционная); статико-динамические (выживания, институциональная) и динамические (эволюционная).

В эволюционной теории модель предприятия представляет собой поведение объектов в среде, подобной биологической популяции. Поведение предприятия, в первую очередь, определяется взаимоотношениями между членами этой популяции, во вторую, – внутренними характеристиками объекта, к числу которых относятся устоявшиеся правила принятия решений в ответ на те или иные внутренние или внешние воздействия [2, с. 80]. В целом, в соответствии с институционально-эволюционной теорией, выделяют жизненный цикл существования предприятия – динамический процесс его создания, существования, трансформаций и ликвидации. Обычно различают следующие «экономические» стадии существования предприятия, сравнимые с этапами жизни человека: возникновение (рождение), рост (юность), насыщение (зрелость), спад (старение), ликвидация (смерть).

Автором был проведен анализ приблизительно 50 трансформаций, описанных в специальной и популярной экономической литературе, в которых участвовали 300 предприятий. Результаты анализа и выводы из него легли в основу данной работы.

Трансформация предприятия (предприятий) – организационно-экономическое преобразование, при котором меняется состав юридических лиц – предприятий, в ней участвующих. Основные виды трансформации перечислены в Гражданском кодексе Украины: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. При этом слияние и присоединение, а также разделение и выделение принципиально однородны между собой. На основе практики бизнеса можно добавить к этим видам трансформаций создание и ликвидацию предприятий, а также их объединение с образованием нового юридического лица и противоположный ему процесс разъединения. Следовательно, всего видов трансформаций получится восемь. Из них интеграционные: создание, соединение (слияние, присоединение), объединение; интеграционно-дизинтеграционные: деление-соединение, преобразование; дезинтеграционные: деление (разделение, выделение), разъединение, ликвидация.

Автором разработаны варианты трансформационных преобразований предприятия, представлена связь между жизненным циклом и трансформациями. Важнейшим вопросом в области трансформации являются причины проведения этих трансформаций (табл. 1).

Таблица 1. Причины проведения трансформаций

Группы причин (факторов)	Причины (факторы)
Организационные	1. Изменение окружающей среды 2. Изменение стратегии компании 3. Изменение внутреннего состояния компании
Экономические	1. Низкая масса прибыли или убытки фирмы
Технико-технологические	1. Изменение технологического типа предприятия 2. Изменение типа технологической динамики предприятия
Социальные	1. Наличие предпринимателя во главе бизнеса 2. Наличие на предприятии сработавшейся команды менеджеров 3. Психологическая готовность персонала к переменам

Трансформации представляют собой массовое явление в мире бизнеса. С 1986 г. по 1996 г. ежегодное количество объединений выросло на 15%, доля же транснациональных корпораций (ТНК) в мировом ВВП увеличилась с 17% в середине 60-х гг. до 30% в 1995 г. Именно слияния позволяют большинству ТНК оставаться высокоприбыльными. В 1995 г. при росте мировой экономики на 2,4% 500 крупнейших компаний увеличили объем продаж на 11%, а прибыль – на 15%.

В первой половине 1998 г. объем сделок по слияниям резко возрос – 1200 млрд. долл. за полгода по сравнению с 1600 млрд. долл. за весь 1997 г. Периодическая печать практически ежедневно сообщает о слияниях крупных и крупнейших фирм в самых разных областях бизнеса – машиностроении и нефтяной отрасли, пищевой промышленности и банковском деле, консалтинге и фармацевтике.

Особенно увеличивается количество трансформаций в сложные, кризисные периоды. Разоряется большое количество мелких фирм, средние объединяются в разного рода альянсы, крупные поглощают мелкие, расширяя свою область влияния.

Мировой бизнес и украинский, в частности, дают немало примеров как удачных, так и неудачных трансформаций. При этом статистика свидетельствует, что неудачные слияния (слияния – самый распространенный вид трансформаций) составляют значительную долю от общего числа. Так, по данным Mergers&Acquisitions Journal, 61% слияний не окупают вложенных в них средств. А исследование 300 слияний, происшедших за последние десять лет, проведенное Price Waterhouse, показало, что 57% объединившихся компаний отстают в своем развитии от других субъектов данного рынка, и некоторые вновь разделяются. В 1998 г. в Украине впервые прошла волна корпоративных

слияний на различных рынках (производство и торговля компьютерной техникой, производство программных продуктов, нефтяная отрасль, тяжелое машиностроение, туризм). При этом создать эффективную интегрированную структуру удалось только следующим группам: «СКМ», «Интерпайп», «Энерго», «Укрсиб», «ИСД», «Приват».

С теоретической точки зрения причинами неудачного проведения трансформаций являются:

- 1) неправильная оценка ситуации в отрасли и экономике в целом;
- 2) недооценка готовности предприятия к трансформациям;
- 3) ошибочная стратегия и тактика фирмы при проведении трансформации;
- 4) ошибочная стратегия и тактика фирмы после проведения трансформации;

Автор предлагает классификацию трансформаций применительно к видам интеграционной стратегии предприятия (табл. 2).

Таблица 2. Виды и варианты трансформаций

Вид интеграционной стратегии	Вид трансформации	Вариант трансформации
Интеграционная	Создание	1. Создание хозяйственных товариществ и обществ (кроме открытого АО) 2. Создание унитарных государственных и муниципальных предприятий 3. Создание открытых АО
	Соединение	1. Слияние или присоединение предприятия 2. Покупка отделения, филиала, филиальной сети, сбытовой сети 3. Покупка пакета акций
	Объединение	1. Объединение независимых предприятий 2. Объединение полузависимых предприятий 3. Объединение зависимых предприятий
Интеграционно-дезинтеграционная	Деление-соединение	1. Покупка-продажа части предприятия 2. Создание совместных предприятий 3. Франчайзинг
	Преобразование	1. Акционирование 2. Национализация
Дезинтеграционная	Деление	1. Разделение на независимые предприятия 2. Выделение дочерних или зависимых предприятий 3. Условное деление
	Разъединение	1. Разъединение независимых предприятий 2. Разъединение полузависимых предприятий 3. Разъединение зависимых предприятий
	Ликвидация	1. Добровольная ликвидация 2. Ликвидация по решению суда 3. Банкротство

В работе на конкретном объекте применяется системный подход. Рассматриваются внутренние характеристики и внешняя среда предприятия, в целом предприятие как система, группа предприятий как система, системная интеграция.

Стратегический профиль предприятия – описание и графическое отображение его генеральной стратегии, включающей в себя все существующие направления: товарно-рыночную, ресурсно-рыночную, технологическую, интеграционную, финансово-инвестиционную, социальную стратегии и стратегию управления. Для разных технологических типов предприятия могут быть построены стратегические профили.

В литературе описаны четыре типа предприятия: технологический, конъюнктурный, маркетинговый и технологической атаки. Проведенный анализ показал, что необходимо выделить еще два типа: интегратор и конъюнктурный интегратор. Предприятие типа интегратор – это холдинг или центральная компания промышленно-финансовой группы (ПФГ), играющая интеграционную роль. Конъюнктурный интегратор – это сетевая организация. Проведение трансформации представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных мероприятий. Он включает в себя целый ряд этапов, которые можно объединить в три блока: первый блок – это подготовка к трансформации; второй блок – проведение трансформации; третий блок – послетрансформационные мероприятия.

При трансформационных изменениях бизнеса большое значение, наряду со стратегическими решениями, имеют тактические вопросы. Если выбор стратегии предприятия должен дать ответ на вопрос «Что делать?», то определение тактики его действий отвечает на вопрос «Как делать?». В случае, например, слияния предприятий стратегическими являются вопросы: осуществлять ли слияние и с каким партнером? Решив эти принципиальные вопросы, менеджеры кроме того должны решить тактические вопросы: как проводить слияние, в какой последовательности, как реорганизовать полученную структуру и т.д. Практический опыт бизнеса свидетельствует о том, что

невнимание к этим вопросам или неправильное их решение не дает эффекта от слияния и может даже привести к развалу бизнеса.

В настоящее время известны следующие подходы к изменению организационных структур: хаотичная реорганизация; производственный; формационный; поведенческий; эволюционный; перепроектирования; синтезированный.

Данное исследование призвано пополнить эволюционную теорию предприятий. Однако могут возникнуть противоречия между теоретическими предпосылками и реальной практикой. Часть из этих противоречий удалось устранить при работе на конкретном объекте. Далее речь должна идти о новой модели реформирования, и здесь придется столкнуться с множеством трудностей (идентификация хозяйственных субъектов, их классификация, инвариантность).

#### Литература

1. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес, 2004. – 741с.
2. Захарченко В.И., Корсикова Н.Н. Трансформация машиностроительного предприятия путем его реструктуризации // Вестник машиностроения (г. Москва). – 2003. - №8. – С. 79-82.
3. Кузнецов В.М., Колобова Е.А., Сендреев А.Д. Реструктуризация предприятия и аутсорсинг / Под ред. В.Ф. Комарова и Л.А. Сергеевой. – Новосибирск: НПП «Арт-Авеню». – 2005. – 112с.
4. Мазур Р.Р., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справ. пособ. – М.: Высшая школа. – 2001. – 875 с.

УДК 658.012.12

Я.А. Полякова

### МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Современные условия осуществления экономической деятельности характеризуются комплексностью и сложностью влияния факторов внешней среды на развитие субъектов хозяйственной деятельности. Поэтапное укрупнение хозяйственных субъектов, олигополизация рынков и интернационализация экономической деятельности предопределяют новые правила ведения конкурентной борьбы, что требует изменения принципов стратегического управления и разработки нового методического инструментария.

Целью данной статьи является разработка комплексного методического подхода к проведению стратегического анализа деятельности предприятия в условиях стремительной динамики факторов внешней среды.

Для решения поставленной задачи проведено исследование современной управленческой практики в сфере стратегической деятельности предприятий, которое позволило констатировать преимущественное использование SWOT – анализа. В единой системе измерения одновременно сравниваются количественные и качественные значения показателей различной степени детализации, что не может быть достигнуто путем обособленного использования иных видов экономического анализа (маркетингового, финансового, бухгалтерского). Выявлению основных критериев оценки результатов SWOT-анализа и особенностей его проведения посвящено множество работ отечественных и западных специалистов в области стратегического управления. Особого внимания заслуживают исследования Г. Минцберга, в которых рассмотрен классический подход к проведению SWOT – анализа, предложенный школой дизайна [1, с. 27-32], В. Соловьева - по исследованию особенностей данного анализа в социально-экономических организациях [4, с. 38-53], В. Немцова, в работах которого выделены группы показателей для проведения стратегического анализа [2, с. 140-169], Н. Ольве, где предложен подход сбалансированной системы показателей [3, с. 31-38].

Однако классические приемы проведения SWOT-анализа оперируют системными данными и не могут быть использованы обособленно от иных методов оценки деятельности предприятия. В современных условиях необходимо использовать широкий инструментарий аналитических приемов для выбора стратегической альтернативы адекватной внешним условиям и внутренним резервам предприятия, обеспечивающей его долгосрочное конкурентное преимущество на рынке.

Разработанная нами методика проведения комплексного стратегического анализа состоит из пяти последовательных этапов, реализация которых приводит к обоснованному выбору стратегии развития предприятия на основе объективных данных, являющихся входными параметрами этого анализа (рис.1).