

УДК 33:658

## ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ БИЗНЕСА

Зеленцова Л.С., Зуева Е.Г.

*Оренбургский государственный университет*

Подробная информация об авторах размещена на сайте

«Учёные России» - <http://www.famous-scientists.ru>

**В работе реструктуризация предприятия рассматривается как базовый элемент развития.**

**В свете теории жизненных циклов разработана концепция УВР, в рамках которой определяются модели поведения организации: модель реструктуризации угасания (У), модель реструктуризации выживания (В), модель реструктуризации развития (Р).**

**Основополагающей идеей реструктуризации является концепция управления стоимостью. В этой связи предложена функциональная модель развития предприятия на основе реструктуризации, одним из ведущих блоков которой является управление стоимостью бизнеса.**

**С учетом функциональной модели «реструктуризация – развитие» сформирована процедура реализации концепции управления стоимостью.**

Более чем десятилетний период осуществления широкомасштабных экономических реформ, затянувшийся период становления рыночных условий хозяйствования в России не оказал существенного влияния на эффективность функционирования и развития отечественных промышленных предприятий и до сегодняшнего времени порождает нестабильность и неопределенность в деятельности предприятий, так и в целом отдельных промышленных комплексов и отраслей.

Специфика отраслей экономики, особенности функционирования отдельных предприятий и состояние среды, в которой они работают, вносят свои коррективы и ошибки в расчетах финансовых показателей, особенно при сравнении их с нормативными значениями. Более того, в большинстве случаев показатели, оцениваемые при анализе, однозначно нормировать невозможно. Каждое предприятие уникально по-своему. Известен ряд случаев, когда предприятия выживают при минимальных шансах и наоборот, погибают при относительно благополучных оценках. В настоящее время в практике финансового анализа существуют отработанные и хорошо зарекомендовавшие себя методики оценки,

основанные на исчислении ряда показателей, характеризующих отдельные аспекты текущего финансового положения предприятия. Тем не менее, даже в случаях постоянного отслеживания динамики этих показателей (ликвидности, рентабельности, устойчивости, оборачиваемости капитала) на практике не всегда можно дать однозначные оценки и своевременно получить сигнал о надвигающемся кризисе. [1]

В этой связи: необходим индивидуальный подход (безусловно, с учетом универсальных методик) к исследованию состояния предприятия, основанный на диагностировании и описании его отличий.

Представляется целесообразным, наделить систему управления такими методами и инструментами, которые позволили бы не только своевременно обнаруживать скрытые проблемы и предупреждать банкротство, но и заблаговременно подготовиться к любым возможным воздействиям как из внешней так и из внутренней среды, управлять изменениями и обеспечивать желаемый, задаваемый жизненный цикл организации. С этих позиций, понимание реструктуризации выходит за рамки традиционной трактовки. [3]

В данной работе реструктуризация рассматривается как базовый элемент развития предприятия. Среди факторов, сдерживающих развитие предприятия, необходимо выделить: несоответствие систем управления предприятиями требованиям маневренности и быстроты реагирования, гибкости на динамично меняющиеся условия внутренней и внешней среды. Особенно остро выделяется проблема повышения эффективности реструктуризации предприятий в условиях преодоления кризиса, реализации ее различных вариантов. В этой связи возникает необходимость разработки, обоснования и внедрения в

практику модели «реструктуризации развития» на основе управления стоимостью бизнеса, оценки эффективности направленной реструктуризации.

Как показывает практика реструктуризации, модели поведения организации в её процессе, не ориентированные на развитие, жестко регламентированы федеральным законодательством (рис.1). [5] Только процедуры финансового оздоровления закладывают некоторые позиции для задействования механизмов саморазвития, которые, к сожалению, не дали ощутимых результатов в экономике.

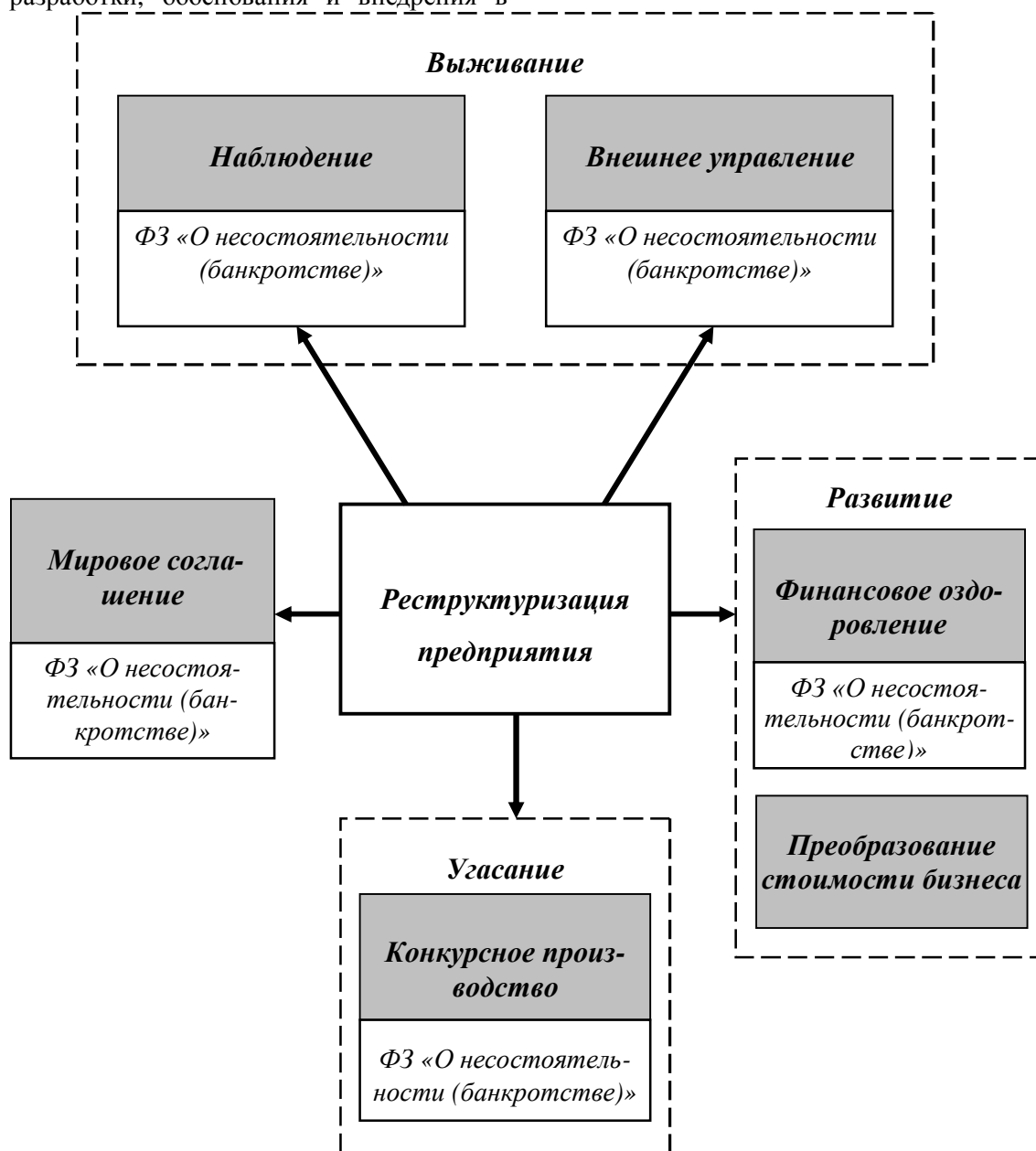
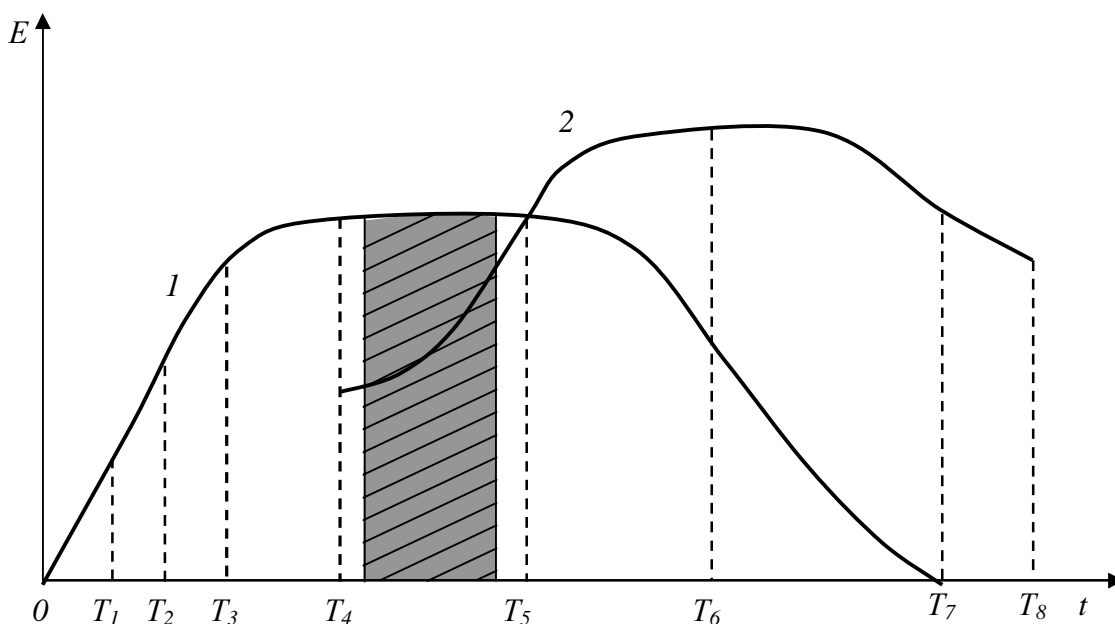


Рис. 1. Систематизация моделей поведения организации в процессе реструктуризации

В этом смысле представляется целесообразным изучение процесса реструктуризации в свете теории жизненного цикла организации. [4]

Практический смысл теории жизненных циклов организации состоит в подробном определении этапов и состояний развития организации с целью долгосрочного устойчивого развития, прогнозирования спада кривой ЖЦО, моделирования развития и проведения упреждающих мероприятий.

Стадии жизненного цикла организации (рис. 2), стремящейся развиваться достаточно продолжительное время – это формулировка целей (становление); этап роста; развитие организации; стабилизация развития (стагнация); упреждающий цикл (обновление организации и восприимчивость к новому); спад (кризисное состояние); угасание. Нами подробно рассматривается стадия угасания предприятия.



**Рис. 2.** Модель обновления жизненного цикла организации

- «-» упреждающий цикл;
- 1 – жизненный цикл организации;
- 2 – обновленный цикл организации;
- 0 – формулировка целей и регистрация организации (рождение);
- 0 – T<sub>1</sub> – начальный этап реализации целей;
- T<sub>1</sub> – T<sub>2</sub> – этап роста;
- T<sub>2</sub> – T<sub>3</sub> – развитие организации;
- T<sub>3</sub> – T<sub>6</sub> – стабилизация развития и стагнация;
- T<sub>4</sub> – T<sub>5</sub> – упреждающий цикл;
- T<sub>6</sub> – T<sub>7</sub> – угасание;
- T<sub>7</sub> – T<sub>8</sub> – спад (гибель системы)

Угасание может рассматриваться в трех основных позициях:

- угасание – неуправляемый процесс. Это приводит к конкурсному производству. Модель поведения прописана в законе РФ «О несостоятельности (банкротстве)».

- угасание - частично управляемое – модель вывода из кризисного состояния.

- угасание - предупреждаемое и своевременно недопустимое – модель реструктуризации как основа развития или качественного преобразования.

Осуществляя прогнозирование развития организации, улавливая импульсы к обновлению, можно определить начало спада кривой жизненного цикла организа-

ции, заблаговременно определить время упреждающего цикла для того, чтобы начать качественные преобразования, предотвращающие спад. Эти мероприятия не только способствуют дальнейшему развитию организации, но и позволяют уменьшить или избежать возможные потери в будущем.

Что касается реструктуризации предприятия как системы, именно такое представление (трактовка) фаз ЖЦО позволяет определить подходы к формированию моделей поведения организации. В этой связи нами была предложена концепция УВР, в рамках которой определяются эти модели поведения организации:

- модель реструктуризации угасания (У);
- модель реструктуризации (выживания) (В);
- модель реструктуризации развития (Р).

Рассмотрение реструктуризации как фактора развития требует с нескольких иных позиций трактовать терминологическую сущность этого понятия. На наш взгляд реструктуризация предприятия «как системы» представляет собой целенаправленный процесс трансформации состава элементов, их функций, связей и взаимодействия между ними в пространстве и во времени при сохранении основных свойств объекта, формирующих его стоимость и ориентированный на ее повышение.

Реструктуризацию как процесс не просто изменения структуры, а её усиление, улучшение рассматриваем в разрезе развития предприятия, т.е. в рамках стратегии.

Любое перспективное направление требует разработок проекта и управления им, поэтому смысл и содержание целей и задач реструктуризации как фактора развития аналогичны стратегическим задачам и задачам управления проектами. Более глубокое ознакомление с задачами стратегического управления и управлением проектами наводит на мысль, что основное смысловое содержание акцентируется на задачах оценки стоимости в зависимости от этапов развития.

В ходе исследования было сделано предположение о зависимости эффективности реструктуризации от умения использовать возможности управления стоимостью бизнеса, что получило экспериментальное подтверждение.

В этой связи нами разработана функциональная модель развития предприятия на основе реструктуризации, одним из ведущих блоков которой является управление стоимостью. Принципиально функциональная модель развития представлена девятью этапами. Первые четыре этапа заключаются в комплексной диагностике предприятия, предшествующей принятию решения о реструктуризации. Следующим этапом является разработка стратегии и формирование системы стратегического управления. Успех стратегического планирования и управления является необходимым условием выживания фирмы и находится в центре внимания руководителей. Последующие три этапа функциональной модели можно определить как базовые для составления и осуществления проекта реструктуризации.

Основополагающей идеей реструктуризации в нашей модели является концепция управления стоимостью. Одним из важнейших элементов функциональной модели развития является оценка бизнеса (предприятия), которая включает в себя оценку имущественного комплекса предприятия и оценку инвестиционной привлекательности. Функциональная модель развития предприятия на основе реструктуризации позволяет нам придать конкурентоспособность предприятию и его продукту; определить вектор развития предприятия.

Управление стоимостью – это не процесс, происходящий «постфактум», а побудительная причина, фактор продолжительной доходности и прибыльности бизнеса. Практика показывает, что в большинстве своем, именно отсутствие грамотного менеджмента стоимости предприятия, стоимости бизнеса являлось причиной лавинообразного процесса банкротств в России, остается одной из серьезных проблем и по сей день. [1]

Задачи по управлению стоимостью бизнеса схожи, как указывалось выше, с задачами стратегического управления и

задачами управления проектом. Все решения принимаются исходя из требований рынка, поскольку, если любой бизнес ориентирован на потребителя, то управление стоимостью – в первую очередь. В то же время эта деятельность постоянно связана с НИР и разработкой проектов. Поэтому задачи по управлению стоимостью бизнеса по аналогии выводятся на основании источников формирования задач реструкту-

ризации в целях развития и связи видов оценки и типовых стратегий: прогноз и планирование изменений; стоимостная оценка изменений; планирование ресурсов; оценка стоимости; формирование бюджета; контроль стоимости, выявление и оценка рисков, защита от рисков; контроль рисков; адекватное реагирование на негативные воздействия извне. [2]

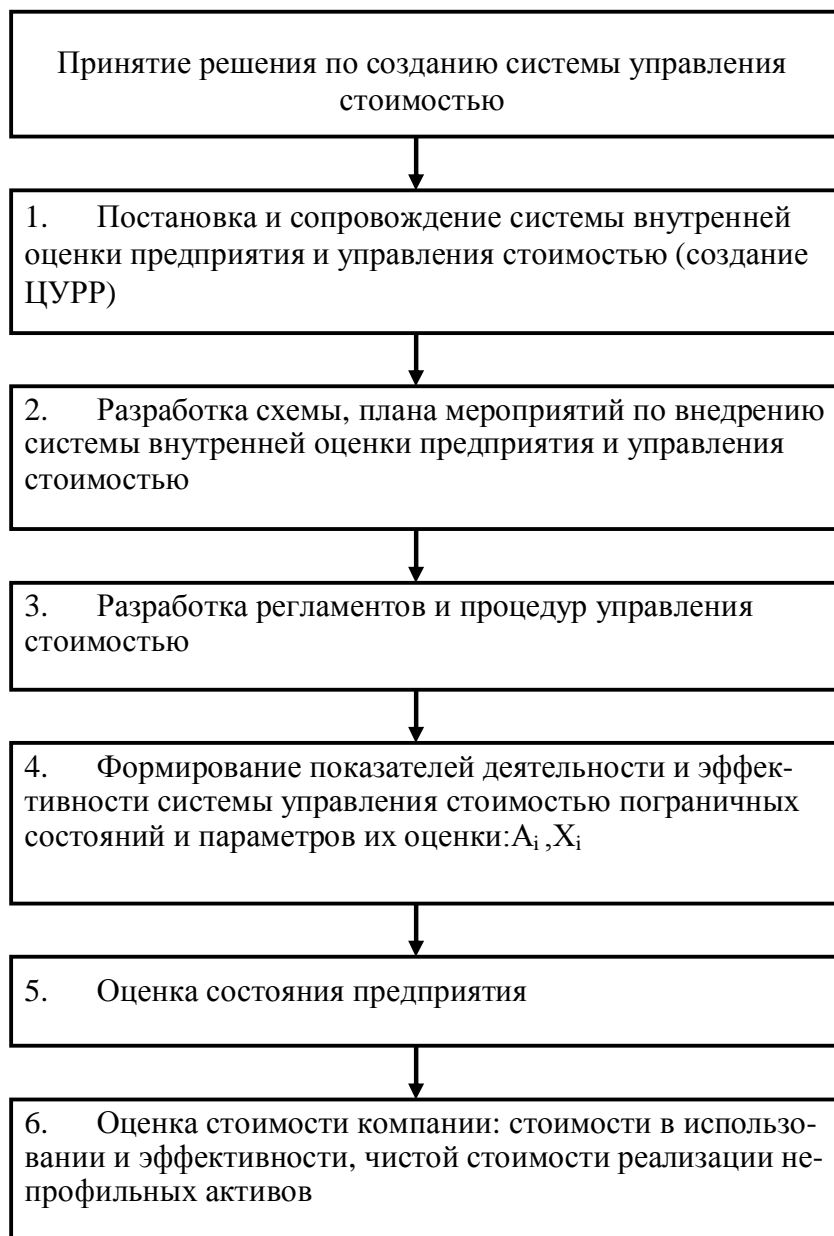


Рис. 3. Укрупненные процедуры формирования надсистемы управления стоимостью

На наш взгляд, назрела необходимость задействовать в практике российской оценки термины:

- «потребительная стоимость» или «стоимость в использовании», которая определяется как мера «стоимости вклада

конкретных активов в стоимость предприятия как действующего. В этом случае важна даже не рыночная стоимость, а «стоимость для бизнеса» или «стоимость для собственника»;

- эффективная стоимость, то есть стоимость имущества с точки зрения настоящего владельца, которая приравнивается большей из двух величин: потребительной стоимости и стоимости реализации имущества. Данный вид стоимости предполагает благоприятные перспективы развития предприятия (сохранение предприятия как системы и наилучшее ее использование);

- «чистая стоимость реализации - расчетная величина выручки от продажи актива за вычетом затрат по продаже». В этом случае каждый актив рассматривается с точки зрения альтернативных возможностей его использования. Особенно расчет этого вида стоимости важен для четкого определения профильных и непрофильных активов. Поскольку принимается решение либо о сохранении актива на балансе, либо о продаже его или замене на другой. [2]

Наиболее приемлемым подходом для оценки предприятия как действующего является доходный с учетом: прогнозных темпов роста и длительности получения прибыли; риска получения прогнозируемых доходов; изменения стоимости денег во времени.

Такой подход к стоимости бизнеса требует усиления финансового и управленческого контроля и является собственным и самостоятельным делом организации, с соответствующим подбором персонала. В зависимости от масштаба работ

возможно говорить о создании автономной микроструктуры в оргструктуре управления с определенными полномочиями в области реструктуризации и развития организации (ЦУРР) на основе управления стоимостью и рассматривать его как дополнительный центр получения прибыли. Это может быть: отдел реструктуризации и развития или центр управления реструктуризацией и развитием (ЦУРР).

С учетом вышесказанного, а также функциональной модели «реструктуризации-развития», представляется целесообразным сформировать процедурность реализации концепции управления стоимостью бизнеса, мы предлагаем в данной статье для начала процедуры формирования системы управления стоимостью (рис. 3).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 280с.
2. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 464с.: ил.- (Серия «Учебное пособие»).
3. Зеленцова Л.С. Механизм развития управления производством. Монография. – М.: ГАУ им. С. Орджоникидзе, 1993. – 231с.
4. Катков В.М., Лоскутов В.П. Технология реструктуризации промышленного предприятия // Экономика и производство. – 2001. № 1 с. 10 – 13.
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. – М.: Юрайт - Издат, 2003. – 168 с. – (Российское федеральное законодательство).

### FUNCTIONAL MODELING DEVELOPMENT RE-STRUCTURING OF ORGANIZATION ON THE BASE OF VALUE CONTROL

Zelentsova L.S, Zuyeva Ye.G.

*The Orenburg state university*

Re-structuring of an enterprise is considered as a base element of development in this article.

With point of view the theory of life cycles the conception of DSD is worked out, and models of enterprise behavior are determined. There are: model of dying away re-structuring (D), model of survive re-structuring (S), model of development re-structuring (D).

The conception of value control is the main idea of re-structuring. In this connect functional model of enterprise's development is suggested. This model is formed on the base of re-structuring, one of the most important element of which is control of business value.

Taking into consideration functional model "re-structuring - development" procedure is formed. It is realized in the conception of value's control.

