

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ В РАМКАХ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РЫНОЧНООРИЕНТИРОВАННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Варзунов А. В., Павлова Е. А.

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», Санкт-Петербург, Россия (197101, Санкт-Петербург, пр. Кронверкский, д. 49), e-mail: varzunov@inbox.ru

В статье предлагаются разработанные авторами методические основы осуществления комплексной диагностики деятельности предприятия на рынке (рыночного аудита) в рамках проведения рыночноориентированной реструктуризации промышленных предприятий. Комплексная диагностика включает оценку внешней среды, в которой оперирует промышленное предприятие, оценку целей и стратегии предприятия на рынке, оценку структуры управления маркетингом, анализ основных систем маркетинга, бюджета маркетинга, анализ кадрового потенциала, оценку клиентоориентированности предприятия. Она позволяет представить промышленное предприятие как структурированную, прозрачную систему, пригодную для анализа и поиска путей модернизации. Результатом диагностики предприятия является собранная и систематизированная информация, которая послужит базой для принятия управленческих решений на дальнейших этапах рыночноориентированной реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация; рыночноориентированная реструктуризация; менеджмент, ориентированный на рынок; диагностика предприятия; рыночный аудит.

THE METHODOLOGICAL BASIS OF THE DIAGNOSTICS OF AN ENTERPRISE'S ACTIVITY ON THE MARKET WITHIN THE DEVELOPMENT OF THE PROGRAM OF THE MARKET-ORIENTED RESTRUCTURING OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Varzunov A. V., Pavlova E. A.

St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, St. Petersburg, Russia (197101, St. Petersburg, Kronverkskiy pr., 49), e-mail: varzunov@inbox.ru

In the article the methodological basis of realization of complex diagnostics of enterprises activities on the market (market audit) within the bounds of holding market-oriented restructuring of industrial enterprises, made by the author, are offered. Complex diagnostics includes the rating of environment, where the industrial enterprise is operating, the rating of aims and strategies of this enterprise on the market, the rating of marketing management structure, the analysis of the main systems of marketing, the budget of marketing, the analysis of the personnel potential, the rating of the client-orienting of the enterprise. It allows us to see the industrial enterprise as the structured limpid system suitable for the analysis and searching the ways of modernization. The result of diagnostics is gathered and systematized information, which will be the basis of making the marketing decisions on the further stages of market-oriented restructuring.

Key words: restructuring; market-oriented restructuring; market-oriented management; enterprise audit; market audit.

Конкурентоспособность современного промышленного предприятия в решающей степени зависит от его умения оперативно реагировать на изменения окружающей среды, своевременно трансформируя систему управления и структуру бизнеса под сложившиеся на рынке условия. Для обозначения подхода к реформированию предприятия, основанному на необходимости ориентации всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия на рынок, авторы предлагают использовать термин *рыночноориентированная реструктуризация*. Она нацелена, по нашему мнению, на обеспечение устойчивого, эффективного развития промышленного предприятия и наращивания его стоимости посредством создания системы управления, ориентированной на рынок [1].

Для повышения эффективности рыночноориентированной реструктуризации и создания условий для достижения ее целей, необходимо следование специальной программе (методике), что обосновано авторами в [3]. Она предусматривает следующую последовательность этапов по подготовке, планированию, реализации и контролю преобразований: вводный анализ, комплексная диагностика деятельности предприятия на рынке, постановка целей и задач, разработка перечня реструктуризационных мероприятий, оценка результатов.

Наиболее значимым и важным из перечисленных этапов, по мнению авторов, является этап комплексной диагностики деятельности предприятия на рынке (иначе: рыночный аудит). Методически он относится к ситуационному анализу и призван представить руководству предприятия «моментальный» фотопортрет положения, в котором на момент проведения анализа находилось предприятие. Детальное описание деятельности предприятия на рынке позволяет представить его как структурированную, прозрачную систему, пригодную для анализа и поиска путей модернизации. Таким образом, результаты рыночного аудита станут информационной базой для принятия управленческих решений в процессе реализации реструктуризационных преобразований.

Комплексная диагностика осуществляется по следующим категориям оценки:

- 1) внешняя среда, в которой оперирует предприятие;
- 2) цели и стратегии предприятия на рынке;
- 3) структура управления маркетингом;
- 4) основные системы маркетинга;
- 5) бюджет маркетинга;
- 6) анализ кадрового потенциала;
- 7) клиентоориентированность предприятия.

Рассмотрим перечисленные категории оценки подробнее.

1. **Анализ внешней среды** проводится в двух аспектах: анализ параметров макроэкономической среды и анализ внешнего окружения самого предприятия (микросреды). Начинать изучение внешней среды предприятия необходимо с описания макроэкономических факторов, для чего целесообразно использовать метод PESTLE-анализа, позволяющего выявить и исследовать влияние политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес предприятия. Результаты PESTLE-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Анализ микросреды среды проводится по следующим направлениям:

- общая характеристика рынка (емкость, динамика развития, спрос на продукцию, основные сегменты);
- потребители (отношение потребителей к продукции предприятия и конкурентов, оценка их потребительских характеристик, репутации предприятия, уровня качества продукта, престижа, сервисного обслуживания, особенности принятия решения о покупке продукта потребителем, в том числе на различных сегментах рынка);
- конкуренция (основные конкуренты, их доли рынка, стратегии, сильные и слабые стороны), силы конкуренции Портера;
- каналы сбыта (основные каналы сбыта продукции предприятия, сравнительная эффективность и потенциал увеличения объемов продаж каждого из этих каналов);
- поставщики (доступность наиболее важных ресурсов, используемых в производстве);
- инфраструктура (стоимость и степень доступности транспортных, складских, финансовых и других видов ресурсов).

С одной стороны, все представленные вопросы так или иначе связаны с определением возможных бизнес-рисков и проверкой готовности предприятия преодолеть их. С другой стороны, анализ факторов внешней среды позволяет выявить новые возможности для развития бизнеса, намечая основные направления рыночноориентированной реструктуризации. Иными словами, ответы на подобные рода вопросы позволяют уточнить, из чего собственно складываются угрозы и возможности предприятия на рынке.

2. Аудит целей и стратегий предприятия призван показать состоятельность и достижимость главной цели (миссии) предприятия и основных задач в области маркетинга, а также уточнить, верным ли курсом следует предприятие, насколько его стратегии адекватны поставленным целям.

3. Оценка структуры управления маркетингом позволяет сделать заключение о том, насколько правильно распределены функции маркетинга среди отдельных должностей и структурных подразделений предприятия, насколько эффективным является взаимодействие между ними, корректно ли разделение их зон ответственности и полномочий. Такой организационно-управленческий анализ позволяет выявить изъяны, которые мешают нормальному функционированию предприятия, делая его инертным, излишне бюрократизированным, мало управляемым, но которые можно впоследствии устранить. Оценка структуры управления маркетингом включает следующие виды работ:

1. Идентификация, моделирование и анализ бизнес-процессов управления маркетингом, структуризация и анализ информационных потоков.

2. Общий анализ организационной структуры предприятия, анализ организационной структуры службы маркетинга, исследование взаимосвязей структурных единиц внутри службы и их взаимосвязей с другими структурными единицами предприятия.

Описания и анализ целесообразнее всего производить с использованием известных методов организационного проектирования и бизнес-моделирования. Их суть, как известно, сводится к разработке и анализу модели предприятия «как есть» с тем, чтобы в последующем осуществить переход от существующей модели к модели «как должно быть» [5]. К таким методам следует отнести горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов, декомпозицию направлений деятельности предприятия, построение дерева бизнес-процессов, классификацию и выделение бизнес-процессов, описание окружения бизнес-процессов и др. При моделировании бизнес-процессов целесообразно обратиться к методологиям их графического описания, таким как IDEF, ARISeEPC, SwimLane и пр. [4].

Заключительным шагом описания деятельности «как есть» является описание распределения ответственности структурных звеньев за реализуемые на предприятии бизнес-процессы; иными словами – соответствие между бизнес-процессами и организационной структурой. Для решения этой задачи строят матрицу распределения ответственности. По столбцам матрицы указываются работы, по строкам – структурные подразделения и должности. В клетках матрицы ответственности указывается, кто в какой работе принимает участие, а кто за какую работу непосредственно отвечает.

4. **Аудит основных систем маркетинга** призван оценить эффективность систем планирования, сбора, накопления, систематизации и анализа маркетинговой информации, если таковая на предприятии собирается. Предприятие по итогам этого вида анализа должно располагать информацией о том:

- насколько оперативно поступает информация о состоянии рынка (о запросах потребителей, перспективах спроса, действиях конкурентов и т. п.);
- насколько точно выполняются планы сбыта и другие прогнозы;
- составляется ли на предприятии маркетинговый план;
- проводятся ли маркетинговые исследования постоянно или от случая к случаю, по мере возникновения проблем;
- организовано ли предприятие таким образом, чтобы собирать, генерировать, поддерживать и реализовывать новые идеи и разработки.

5. **Оценка эффективности бюджета маркетинга.** Задачей оценки является анализ того, насколько оправданными являются затраты на различные маркетинговые мероприятия и работы. Анализ проводится по принципу «затраты / выгода», то есть сопоставления полученной прибыли и понесенных при этом затрат.

6. Анализ кадрового потенциала предприятия проводится с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и постреструктуризационных задач, адекватности персонала задачам и перспективам развития, способности эффективно осуществить реструктуризационные преобразования на практике. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению предприятия. Методы анализа кадрового потенциала предприятия хорошо описаны в научной и специальной литературе; среди них декомпозиция и последовательная подстановка, сравнения и структуризация целей; экспортно-аналитический и метод главных компонентов, опытный метод и другие [9].

7. Оценка клиентоориентированности предприятия. Оценка позволяет сопоставить, насколько действующие на предприятии стандарты работы соответствуют клиентоориентированной модели бизнеса и нацелены на максимальное удовлетворения потребностей целевых клиентов.

Этап комплексной диагностики деятельности предприятия на рынке завершается построением матрицы SWOT-анализа, позволяющей провести консолидированное изучение факторов внешней и внутренней среды предприятия по всем перечисленным выше аспектам. Таким образом, итогом комплексной диагностики деятельности предприятия на рынке является собранная и систематизированная информация, которая послужит базисом для дальнейших этапов рыночноориентированной реструктуризации. Без четко проведенной диагностики по описанному алгоритму задача проведения рыночноориентированной реструктуризации останется слабоструктурированной и скорее всего не будет иметь однозначного решения. Следовательно, данный этап в составе методики подготовки проведения рыночноориентированной реструктуризации промышленных предприятий является, по мнению авторов, наиболее важным и значимым, позволяющим представить предприятие как структурированную, прозрачную систему, пригодную для анализа и поиска путей модернизации.

Список литературы

1. Варзунов А. В., Павлова Е. А. О роли маркетинга в системе управления современным предприятием // Дискуссия теоретиков и практиков. – Тюмень: ИстФайненшиэлсервисиз энд консалтинг, 2010. – №1(3)
2. Варзунов А. В., Цуканова О. А. 4 «PE-» изменения бизнеса: реформирование, реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг // Научно-технический вестник Санкт-

Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – 2009. – №6(64) – С. 96-102.

3. Варзунов А. В., Цуканова О. А. Разработка программы рыночноориентированной реструктуризации промышленных предприятий. // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9 (часть 1). – С. 199-203.

4. Гембл П., Тапп А., Марселла Э., Стоун М. Маркетинговая революция. – Киев: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 448 с.

5. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2008. – 944 с.

6. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.

7. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.

5. Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Тандем, 2001. – 240 с.

7. Шлендер П. Э. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.

Рецензенты:

Смирнов С. Б., д. э. н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и бизнеса ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», г. Санкт-Петербург.

Васюхин О. В., д. э. н., профессор, зав. кафедрой прикладной экономики и маркетинга ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», г. Санкт-Петербург.