

В.В. КВАСНИКОВА

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАННЕЙ
ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**



ВИТЕБСК
2005

УДК 65.01
ББК 65.30
К 32

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Н.П. Беляцкий
доктор экономических наук, профессор А.П. Дурович

Рекомендовано Ученым советом Витебского государственного
технологического университета

Квасникова, В. В. Реструктуризация предприятий на основе ранней диагностики кризисной ситуации / В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2005. – 189 с.

Монография посвящена актуальной проблеме преобразований предприятий в современных условиях. Изложены теоретические аспекты реструктуризации предприятий, методика оценки эффективности преобразований на основе многокритериального подхода, механизм предупреждения кризисной ситуации предприятия, методика исследования внешней среды предприятия, методика диагностики кризисной ситуации предприятия посредством мониторинга его внутренней среды и оценки сопряженности внешних и внутренних индикаторов.

Для студентов экономических специальностей, аспирантов, преподавателей, специалистов в области антикризисного управления и преобразования предприятий, а также для руководителей и специалистов промышленных предприятий.



ISBN 985 – 481 – 021 – 6

© Квасникова В.В., 2005
© Витебский государственный
технологический университет

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Повышение (сохранение) конкурентного статуса предприятия как генеральная цель реструктуризации.....	7
1.2. Необходимость и особенности реструктуризации на различных стадиях жизненного цикла предприятия.....	14
1.3. Методические подходы к оценке эффективности реструктуризации предприятий.....	24
2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО ПОДХОДА	34
2.1. Обоснование системы показателей эффективности реструктуризации предприятий.....	34
2.2. Построение конкурентной карты рынка: методика и практические результаты.....	52
2.3. Оценка эффективности реструктуризации обувных предприятий Республики Беларусь.....	62
3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РАННЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ	81
3.1. Формирование механизма предупреждения кризисной ситуации	81
3.2. Методика исследования внешней макро- и микросреды для предупреждения кризисной ситуации на предприятии.....	92
3.3. Диагностика стадии кризисной ситуации предприятия: методика и апробация.....	106
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	127
ПРИЛОЖЕНИЯ	134

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время для всех сфер экономической системы Республики Беларусь характерны трансформационные процессы, при чем одним из важнейших элементов, который подвергается всесторонним изменениям в процессе перехода к рыночным отношениям, является предприятие.

Процесс реформирования в начале 90-х годов должен был обеспечить переход предприятий на рыночные принципы функционирования, однако приватизация, акционирование и создание новых организационных структур превратились в формальную процедуру, не приведшую субъекты хозяйствования к новому качественному состоянию. В связи с этим в «Концепции и программе развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998 – 2005 г.г.» среди условий, обеспечивающих качественные преобразования промышленности, первостепенное значение отводится реструктуризации предприятий. Реструктуризация в краткосрочном плане (до 2005 г.) заключается в осуществлении комплекса мероприятий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и адаптацию действующего производства к рыночным условиям, а в долгосрочной перспективе (до 2015 г. и далее) – доведение производства до параметров, отвечающим мировым стандартам.

Объективная потребность в постоянном корректировании деятельности предприятия возникает под воздействием факторов внешней и внутренней среды, являющихся причинами кризисных явлений. При этом процесс перехода к рыночным отношениям можно рассматривать как одну из основных внешних причин возникновения кризисной ситуации на отечественных предприятиях. В то же время опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует, что преобразования необходимы не только при возникновении кризисной ситуации, но и в условиях, когда состояние фирмы можно оценить как благополучное.

Скорость изменений, происходящих во внешней макро- и микросреде постоянно возрастает, кроме того, их характер весьма непредсказуем, что обуславливает необходимость постоянной готовности предприятия к переменам, поэтому в современных экономических условиях оно должно обладать способностью к правильной и своевременной трансформации структуры своего бизнеса, что достигается посредством осуществления качественных изменений системы управления, введения новых функций и методов управления (управленческий учет, реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщая система управления качеством, управление «точно в срок», бенчмаркинг) и соответствующих служб (стратегического планирования и анализа, информационной и других), а также наполнением новым содержанием уже существующих.

Основная роль в процессе проведения реструктуризации отводится высшему руководству, именно оно выступает инициатором, разработчиком и основным носителем идей преобразований. Вместе с тем необходимость преобразований не всегда однозначно воспринимается высшим руководством предприятий. Так часть менеджеров проявляют готовность к действиям, тогда как другие не видят потребности в изменениях, либо чувствуют вероятность угрозы при проведении реструктуризации. Сопротивление изменениям негативно от

ражается на эффективности процесса реструктуризации, поэтому радикальные преобразования отечественных предприятий должны затрагивать не только сферы производства, сбыта, финансов и т.п., а также быть ориентированными на формирование организационной культуры предприятия.

Таким образом, в условиях, когда большинство промышленных предприятий Республики Беларусь находятся в кризисном состоянии, проведение реструктуризации является объективной необходимостью и должно носить массовый характер. Успешное реформирование предприятий позволит обеспечить их конкурентоспособность на длительное время, а также создать предпосылки для реального экономического роста государства, повышения жизненного уровня населения Республики Беларусь.

Теоретические основы проблем реструктуризации достаточно подробно разработаны в трудах таких зарубежных ученых как: Брахем Ю., Боуманн Е., Ван Хорн Дж. К., Гапенски Л., Гуяр Франсис Ж., Келли Джеймс Н., Линк Р., а также в работах российских и белорусских ученых-экономистов, проводящих исследования в области реформирования предприятий в трансформационный период: Аистова М.Д., Алпатов А.А., Белоусов В.И., Беляцкий Н.П., Блинковский А. Н., Бляхман Л.С. Данейко П.В., Ильин А.И., Ионов В.И., Ириков В.А., Кабушкин Н.И., Крыжановский В.Г., Лобан Л.А., Ляпунов С.И., Мазур И.И., Мешайкина Е.И., Морозова Н.Е., Нехорошева Л.Н., Попова Т.Л., Рыбалко С.А., Трнев В.М., Тутунджян А.К., Уварова Г.В., Шапиро В.Д. и другие.

Вместе с тем такие проблемы связанные с реформированием предприятий, как *сущность, цель и причины*, обуславливающие необходимость реструктуризации, *взаимосвязь видов реструктуризации и стадий жизненного цикла предприятия*, *подходы к оценке и возможности повышения эффективности реструктуризации на основе раннего выявления кризисной ситуации* не получили необходимого внимания и развития в отечественной экономической литературе. Поэтому актуальность данного исследования состоит в том, что в нем рассматриваются не достаточно изученные до сих пор и практически не разработанные вопросы *оценки эффективности реструктуризации предприятий и ее повышения на основе ранней диагностики кризисной ситуации*.

Предлагаемая читателю монография является результатом выполнения гранта Фонда фундаментальных исследований Республики Беларусь «Разработка механизма раннего предупреждения и предотвращения кризисной ситуации на основе реструктуризации предприятия» и содержит три главы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты процесса реструктуризации предприятия: иерархически структурирована система целей реструктуризации, обоснована возможность проведения различных видов реструктуризации в зависимости от экономического положения и стадий жизненного цикла предприятия, исследована сущность категории «эффективность реструктуризации». Во второй главе разработана методика оценки эффективности реструктуризации на основе многокритериального подхода. В качестве критериев эффективности реструктуризации использованы «степень достижения цели» и «экономичность» (отдача ресурсов). В третьей главе обоснована необходимость и разработан порядок формирования внутреннего механизма предупреждения

кризисной ситуации (МПКС) на предприятии для повышения эффективности реструктуризации.

Представленные в монографии методики по оценке эффективности реструктуризации предприятия, исследования внешней макро- и микросреды и диагностики стадии кризисной ситуации предприятия апробированы на предприятиях обувной отрасли Республики Беларусь, но их использование возможно и в других отраслях промышленности.

Глубокую признательность и искреннюю благодарность автор выражает своему руководителю доценту кафедры «Экономика промышленных предприятий» БГЭУ, кандидату экономических наук *Ларисе Александровне Лобан* за помощь и всемерное содействие в разработке этой темы.

Пожелания, замечания, предложения и вопросы по теме данной книги автор просит присылать по адресу: 210035, Республика Беларусь, г. Витебск, Московский пр-т, 72, Витебский государственный технологический университет, кафедра «Коммерческая деятельность», либо по электронной почте: chancery@vsty.unibel.by, kv_vera@mail.ru.

Квасникова В.В.

Книга издана на средства Фонда фундаментальных исследований Республики Беларусь. Автор признателен фонду за деятельность направленную на содействие научным исследованиям и поддержку молодых ученых страны.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Повышение (сохранение) конкурентного статуса предприятия как генеральная цель реструктуризации

Экономическая система, в которой долгие годы функционировали предприятия Республики Беларусь, привела к глубочайшему кризису, охватившему все сферы экономики. В период трансформации экономической системы ответственные субъекты хозяйствования оказались не подготовленными к переходу от более простой внешней среды, характерной для административно-командной системы, к более сложным условиям рыночной экономики. В создавшейся ситуации без проведения преобразований невозможно ни выживание, ни тем более дальнейшее развитие предприятий.

Зарубежный опыт показывает, что для компаний в быстроменяющихся условиях ведения бизнеса потребность в преобразованиях возникает повседневно, причем не только для предприятий, находящихся на грани банкротства, но и для тех, чье текущее положение можно оценить как вполне благополучное [11, 34]. За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация мира не смогла избежать процедуры радикальных изменений. Промедления и попытки обойтись без серьезных преобразований деятельности привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций мира [71].

В настоящее время, по мнению зарубежных и отечественных ученых, в качестве наиболее радикального способа проведения преобразований признана реструктуризация.

Обзор и анализ литературных источников по проблеме реструктуризации показал, что нет единства в понимании сущности и динамики этого процесса. Незавершенность вопроса негативно отражается на качестве программ, выборе варианта проведения и оценке эффективности реструктуризации.

Отдельные ученые-экономисты [66, 6] рассматривают понятие реструктуризации весьма узко, сводя его к преобразованиям в одной или нескольких сферах деятельности предприятия. Так, И. Анисимов [6] считает, что реструктуризация представляет собой изменение структуры производства и управления путем экономических методов. Он сужает понятие реструктуризации до реорганизации.

Такой же точки зрения придерживается В.Г. Крыжановский [66, с.3]. По его мнению, реструктуризация предприятия - это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых, технологических, земли), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц; разделении, соединении, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных под-

разделений, присоединении к предприятию других предприятий, в приобретении определяющей доли акций в уставном капитале сторонних организаций. Согласно словарю иностранных слов [102, с.440] разделение, соединение, ликвидация, присоединение для юридического лица означают его реорганизацию.

Следовательно, авторы [66, 6] отождествляют понятия «реструктуризация» и «реорганизация». Между тем реорганизация как преобразование производственной структуры и изменение правового статуса предприятия, является лишь одним из направлений его реструктуризации, а именно организационно-правовой реструктуризацией.

Предприятие является сложной экономической системой. Поэтому изменения лишь в одной сфере его деятельности (изменения производственной структуры) не позволяют обеспечить желаемый экономический и социальный эффект.

В этой связи научно-обоснованной является точка зрения тех ученых [109, 71, 12, 68], которые рассматривают реструктуризацию как комплекс мер по изменению процессов, структур, системы управления, потенциала предприятия, обеспечивающих его адаптацию к изменениям внешней среды. В процессе реструктуризации происходят глубокие изменения во всех сферах предприятия, охватывая номенклатуру производимой продукции и объемы производства, техническую базу и технологические процессы, качество выпускаемого продукта, ресурсный потенциал, технологии продвижения товаров на рынок, ценовую политику, методы и формы организации управления. Следовательно, реструктуризация предприятий относится к такому типу трансформаций, которые являются системными преобразованиями.

В ходе исследования сущности и эффективности реструктуризации предприятий возникла объективная необходимость определения цели, с которой она осуществляется. Это объясняется тем, что цель представляет собой конкретное состояние отдельных характеристик фирмы, которые должны быть достигнуты и на достижение которых направлен процесс реструктуризации. От формулирования цели, ее емкости и конкретности в конечном итоге зависит содержание самого процесса реструктуризации. По сути, цель задает стратегию и предопределяет методы и средства воздействия на те или иные сферы деятельности предприятия, в результате чего цель будет достигнута. Кроме того, цель является точкой отсчета при контроле и оценке результатов реструктуризации предприятия. Поэтому, выступая как идеальное описание результативности деятельности по реформированию предприятий, цель реструктуризации должна быть сформулирована так, чтобы ее можно было количественно измерить. Количественная оценка позволит дать однозначный ответ, была ли достигнута цель реструктуризации.

В научной литературе [75, с. 35] доказано, что цели должны отвечать определенным требованиям, так называемым «критериям качества поставленных целей», а именно быть:

- конкретными;

- количественно измеримыми;
- достижимыми;
- иметь конкретный горизонт планирования.

В отечественной и зарубежной литературе различные авторы по-разному формулируют цель реструктуризации. С определенной степенью условности все определения реструктуризации в соответствии с поставленной целью можно объединить в четыре группы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Цели реструктуризации предприятий

Авторы определений	Цель реструктуризации
1. А.Н., Блинковский, А.И. Ильин, И.И. Мазур, С.А. Титов, Г.В. Уварова, В.Д. Шапиро	<i>адаптация</i> к изменяющимся экономическим условиям
2. И. Анисеев, Д. Ван Хорн, В.Г. Крыжановский, Д. Никологорский, Н. Стах,	повышение <i>эффективности</i> производства и управления
3. П. В. Данейко, В.И. Ионов, Л.А. Лобан	повышение <i>эффективности</i> производства и <i>адаптация</i> к экономическим условиям
4. А.Н. Азриэлян, Г.В. Булычева, Р. Линк	повышение <i>стоимости</i> бизнеса (цены акций предприятия)

Источник: собственная разработка на основе [12, 39, 71, 109, 6, 20, 66, 81, 104, 30, 40, 68, 15, 19, 77]

Первая группа авторов [6, 39, 70, 109] рассматривает цель реструктуризации как адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. В соответствии с определением словаря иностранных слов [102, с.17] "адаптация - это приспособление строения и функций организмов к условиям существования". Такая формулировка цели достаточно емка, так как отражает способность предприятия реагировать на изменения внешней среды, что является важным условием его существования как в данный момент, так и в перспективе. Однако сформулированная таким образом цель сама по себе не является количественным параметром. Поэтому могут возникнуть сложности, связанные с оценкой результатов реструктуризации предприятия, так как неясно, какими именно количественными показателями должна обладать фирма, чтобы адекватно реагировать на изменяющиеся условия рынка.

Таким образом, цель реструктуризации предприятия, сформулированная как "адаптация к изменяющимся условиям внешней среды", не отвечает одному из основных требований, к ней предъявляемых, - количественной измеримости. Кроме того, предприятие может быть адаптировано к изменяющимся условиям внешней среды, но при этом уровень его эффективности может оставаться невысоким, конкурентный статус низким. Вторая группа авторов [6, 66, 104, 109] считает, что целью реструктуризации является повышение эффективности производства и управления, с чем нельзя не согласиться. Повышение эффективно-

сти производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) связано с рациональным использованием всех видов ресурсов, что обеспечивает максимизацию результатов при минимизации затрат.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности характеризуется большим количеством различных показателей: производительностью труда, затратами на один рубль реализованной продукции, оборачиваемостью оборотных средств и другими. Поэтому такая цель является достаточно емкой и количественно измеримой.

Очевидно, что цель реструктуризации признается достигнутой, если происходит повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия по сравнению с уровнем эффективности до реструктуризации. Однако в данном случае возникает вопрос о достаточности достигнутого уровня эффективности, то есть, позволит ли, например, полученный уровень рентабельности продукции существовать предприятию в сложившихся условиях рынка, обеспечит ли он возможность функционирования предприятия в перспективе, создаст ли предпосылки для успешной конкуренции.

Наиболее полно предъявляемым требованиям соответствует цель, сформулированная как "повышение рыночной стоимости предприятия (акций)" [19, 15, 77]. По своей сути она совпадает с целью предприятия, рассматриваемого как объект купли-продажи.

Такая цель емка и конкретна, так как показатель «рыночная стоимость» предприятия позволяет учитывать:

- эффективность производственно-хозяйственной деятельности;
- финансовое состояние предприятия;
- ситуацию на рынке;
- перспективы развития фирмы.

Другим важным достоинством этого показателя является количественная измеримость, то есть по изменению рыночной стоимости предприятия можно однозначно судить об эффективности реструктуризации. Кроме того, многие методы определения рыночной стоимости фирмы предполагают сравнение оцениваемой компании с другими компаниями, например, метод компании-аналога, метод отраслевых коэффициентов и другие.

Безусловно, рост стоимости бизнеса можно рассматривать в качестве цели реструктуризации. Вместе с тем рост стоимости бизнеса обеспечивается не только в результате реструктуризации. Реализация стратегии активного накопления позволяет увеличивать стоимость бизнеса (акций) без осуществления каких-либо радикальных изменений внутренней организации, а использования операции по купле-продаже ценных бумаг от своего имени, с помощью маркет-мейкеров и связанных фирм не повлечет за собой повышения конкурентного статуса предприятия.

Кроме того, для большинства предприятий, за исключением открытых акционерных обществ, процесс определения рыночной стоимости весьма трудоемок. В настоящее время специалисты предприятия не в состоянии справиться с этой задачей самостоятельно, привлечение работников консалтинговых

фирм потребует отвлечения финансовых ресурсов от основной деятельности, что в условиях их дефицита весьма рискованно.

В рыночной экономике со свойственной ей конкуренцией особую значимость приобретает положение предприятия на рынке, его конкурентный статус.

Конкурентный статус определяется конкурентоспособностью предприятия, которая является ключевым понятием любой предпринимательской организации. И. Ансофф [7, с.94] трактует понятие конкурентного статуса как позицию фирмы в конкуренции, как своеобразный измеритель положения фирмы на рынке. По экономическому содержанию определение И. Ансоффа близко к понятию конкурентоспособность М. Портера [92], поскольку и тот, и другой предполагают необходимость соотношения фактической и базовой продуктивности (эффективности) использования ресурсов фирмы.

В то же время следует отметить, что понятия конкурентоспособность и конкурентный статус фирмы являются близкими, но не тождественными.

Конкурентоспособность фирмы - это ее способность выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами [112, с. 342]. То есть конкурентоспособность - это качественное состояние фирмы, предопределяемое совокупностью конкурентных преимуществ во всех сферах фирмы, тогда как конкурентный статус - это количественный измеритель конкурентоспособности фирмы, характеризующий ее позицию (место) на данном рынке относительно других фирм.

Конкурентные преимущества фирмы - это факторы, обеспечивающие фирме превосходство над конкурентами, основными источниками которых являются адаптивность и инновационность. Адаптивность организации характеризуется ее приспособляемостью к условиям внешней среды посредством внутриорганизационной перестройки. М. Портер [92, с. 155] выделил «детерминанты» национального ромба, которые предопределяют зависимость конкурентоспособности фирмы от внешних факторов. Однако по мере развития стратегического маркетинга, который ориентирован не только на исследование потребителей и конкурентов, а на все заинтересованные группы, состав внешнего окружения расширился (рис. 1.1.).

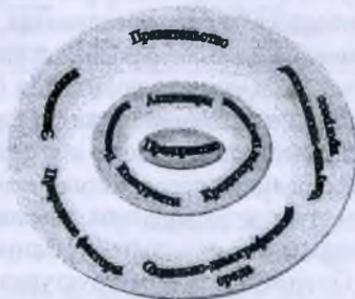


Рис. 1.1 Внешнее окружение предприятия

Источник: заимствовано [75, с.41]

По мнению большинства авторов, реструктуризация направлена на адаптацию только к условиям внешней среды. При этом без внимания остается внутренняя среда предприятия. В то же время, рассматривая фирму как экономическую систему, Р. Акофф [3] выделил четыре разновидности адаптации систем, две из которых предполагают реагирование не только «на внешние», но и «внутренние изменения» путем «модификации самих себя». Кроме того, как показывает практика, в развитых странах с устойчивой политической и экономической системой внешние факторы причастны к банкротству предприятий на 1/3, а внутренние - на 2/3 [8, с. 28].

Адаптация к внутренним изменениям обусловлена прежде всего старением ресурсов: персонала, оборудования, зданий, сооружений и т.д. Если предприятие имеет высокий удельный вес работников пожилого возраста, то существует большая вероятность того, что они одновременно уйдут на пенсию. В результате этого организация потеряет огромный объем опыта и знаний и тем самым значительно ослабит свою конкурентоспособность.

Старение оборудования означает для предприятия постоянное возрастание расходов на ремонт. Вместе с тем производительность и эффективность использования такого оборудования с течением времени уменьшается, что негативным образом отражается на конкурентоспособности предприятия. Следовательно, реструктуризация - это процесс, потребность в котором возникает периодически, в результате изменений, происходящих внутри и вне предприятия.

Если адаптивность характеризует реакцию организации на изменение внешней и внутренней среды, то инновационность - основу такой реакции, которая представляет собой направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов.

Согласно М. Портеру инновационность фирмы связана с различными улучшениями, новшествами и переменами во всех сферах ее деятельности. Они могут проявляться в виде внедрения новых технологий, в новых конструкциях изделий, в новых производственных процессах, в новом подходе к маркетингу, в новом способе обучения или организации. Причем однажды достигнутое преимущество поддерживается только путем непрерывного поиска других, более эффективных способов ведения дела.

Конкурентный статус (позицию) можно рассматривать как количественное выражение конкурентоспособности предприятия, которое характеризует уровень использования имеющихся конкурентных преимуществ (рис.1.2).

Конкурентный статус определяет то положение фирмы на рынке относительно других фирм, которое она занимает в соответствии со своей конкурентоспособностью. Исходя из вышеизложенного, в условиях рыночной экономики со свойственной ей конкуренцией предприятию недостаточно в процессе реструктуризации адаптироваться к изменениям внешней среды или повысить эффективность функционирования, оно должно постоянно поддерживать свою конкурентоспособность. Поэтому целью реструктуризации предприятий в условиях трансформационной экономики является повышение (сохранение) конкурентного статуса. Эта цель является достаточно емкой, так как охватывает все вышеперечисленные цели.

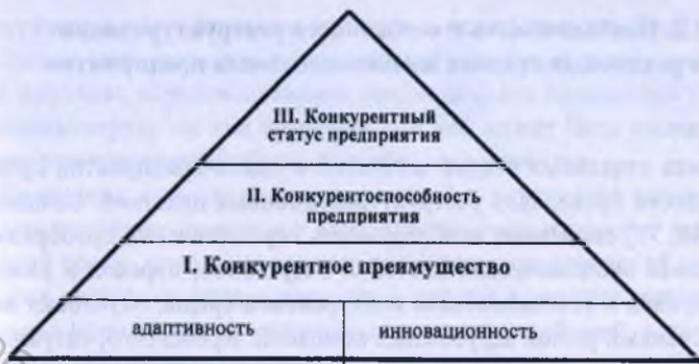


Рис. 1.2 Взаимосвязь понятий, характеризующих конкурентоспособность предприятия

Источник: собственная разработка

Повышение конкурентного статуса предприятия есть результат повышения эффективности его функционирования, роста стоимости бизнеса и способности к адаптации к изменениям внутренней и внешней среды. В этой связи определенные авторами [6, 12, 15, 19, 20, 30, 39, 40, 66, 68, 71, 77, 81, 104, 109] цели (табл. 1.1.) являются локальными целями одной генеральной цели реструктуризации – повышение (сохранение) конкурентного статуса предприятия (рис. 1.3).

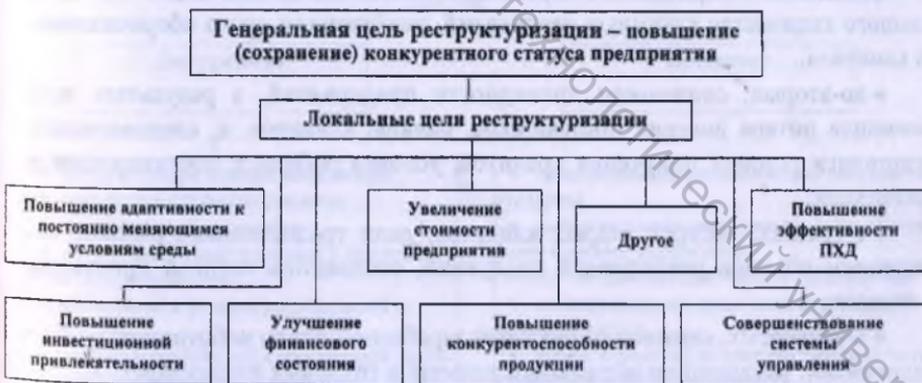


Рис. 1.3 Иерархия целей реструктуризации предприятия

Источник: собственная разработка

Исходя из вышеизложенного - реструктуризация представляет собой комплекс радикальных мер по преобразованию всех сфер предприятия, потребность в котором возникает на любой стадии его жизненного цикла под воздействием внутренних и/или внешних факторов для сохранения или повышения конкурентного статуса.

1.2. Необходимость и особенности реструктуризации на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Специфика отдельных стадий жизненного цикла предприятия предопределяет особенности проведения реструктуризационных действий. Большинство экономистов [40, 70] связывают необходимость осуществления преобразований с трансформацией экономической системы. Безусловно, переход к рыночным отношениям привел к возникновению конкурентной среды, обусловил внедрение на отечественный рынок зарубежных компаний. Кроме того, ситуация усугубилась вследствие распада СССР. Это привело к недоступности традиционных рынков сырья и сбыта для отечественных производителей. В то же время централизованная система управления оказалась не в состоянии поддерживать функционирование предприятий, поскольку были нарушены механизмы, обеспечивающие воспроизводственную целостность всего хозяйства, и предприятий в частности. Сложившиеся на уровне предприятий и государства структура и функции уже не соответствовали изменениям внешней среды. В условиях падения платежеспособного спроса отечественные предприятия оказались не готовы работать и конкурировать с иностранными товаропроизводителями и новыми предприятиями. Для многих из них ситуация характеризовалась:

- во-первых, отсутствием необходимого количества денежных средств для организации нормального процесса хозяйственной деятельности из-за большого количества взаимных неплатежей, увеличением срока оборачиваемости капитала;
- во-вторых, снижением ликвидности предприятий, в результате чего произошла потеря доверия поставщиков, банков, клиентов, а, следовательно, ухудшились условия получения кредитов, условия работы с поставщиками и заказчиками;
- в-третьих, потерей старых клиентов, доли традиционных рынков, сокращением объемов реализуемой продукции, скоплением готовой продукции на складах;
- в-четвертых, снижением реальной заработной платы работников предприятий, ухудшением морального климата в трудовых коллективах.

Экономический кризис обусловил необходимость создания специального внутреннего экономического механизма на предприятиях, способного обеспечить их выживание и функционирование в условиях динамичных изменений внешней среды. В решении этого вопроса первостепенное значение отводилось реструктуризации. Кроме того, в начале реформ реструктуризация рассматривалась как важнейший источник, обеспечивающий образование свободных субъектов рыночных отношений, посредством разукрупнения и приватизации объектов государственной собственности.

Нельзя не согласиться с тем, что в период трансформации экономики ре-

структуризация имеет огромное значение и охватывает широкий круг предприятий. Однако рассматривать экономические преобразования в качестве единственной причины, обуславливающей необходимость проведения реструктуризации, неправомерно, так как потребность в ней может быть вызвана изменениями в технологиях, рынках сбыта, потребностях клиентов.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия, вызывают дисбаланс между его внутренними параметрами и параметрами окружающей среды, что может вызвать возникновение кризисной ситуации. Чаще всего этих причин не одна, а несколько, так как в течение времени, возможно, совпадение разнообразных негативных явлений и событий, которые, дополняя друг друга, усугубляют развитие кризисной ситуации и делают выход из нее более трудным. Исходя из этого, можно сделать вывод, что необходимость реструктуризации связана с возникновением кризисной ситуации на предприятии.

Как отмечает Грязнова А.Г. [9, с. 313], «перечень проблем, с которыми сталкивается организация в своей деятельности, а следовательно, и список кризисных ситуаций, которые могут быть вызваны этими проблемами, огромен, и охватить его возможным не представляется». Тем не менее можно выделить основные причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях (рис.1.4).

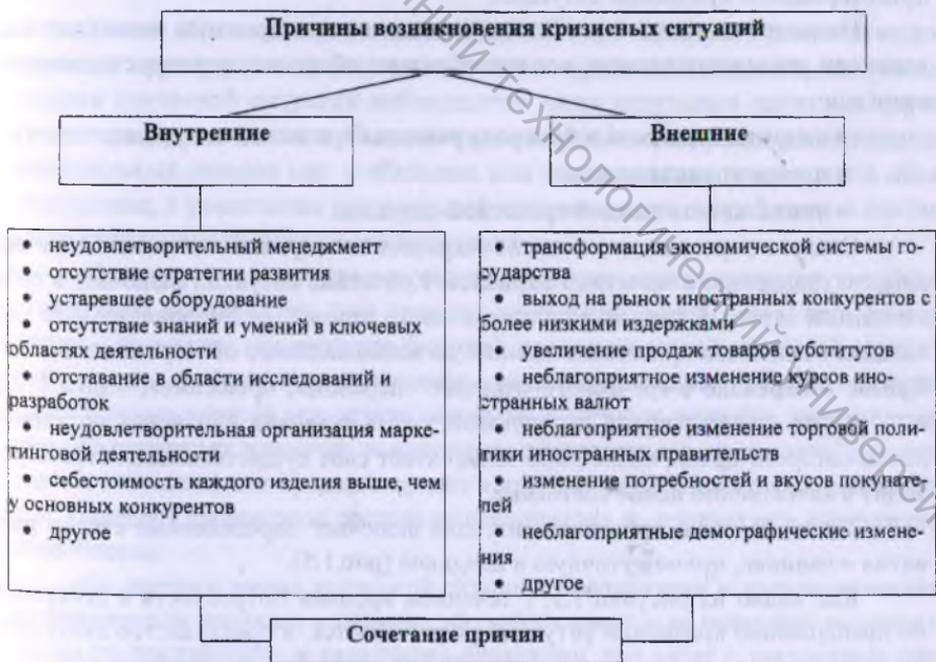


Рис.1.4 Внутренние и внешние причины возникновения кризисных ситуаций
 Источник: собственная разработка на основе [9]

Как свидетельствует отечественная и зарубежная практика, основной внутренней причиной возникновения кризисной ситуации на предприятиях является неудовлетворительный менеджмент, который проявляется:

- в отсутствии стратегического плана развития (большинство обувных предприятий не имеют четкой стратегии развития);
- в неудовлетворительной системе управления;
- в слабой организации маркетинговой службы;
- в отсутствии или слабом использовании методов управленческого учета в проведении финансово-экономического планирования;
- в недостатках продукции (услуг) по качеству, ассортименту, затратам;
- в необеспеченности квалифицированными кадрами;
- в отсутствии системного анализа эффективности работы предприятия в целом и его структурных подразделений (осуществляется от случая к случаю).

Следствием неудовлетворительного менеджмента является возникновение «стратегического кризиса», опасность которого заключается в том, что на ранних стадиях его симптомы могут быть не ощутимы и трудно определяемы. Кризисная ситуация на отечественных предприятиях зачастую выявляется, когда результаты производственной деятельности катастрофически падают или появляются серьезные проблемы с ликвидностью, что значительно затрудняет предотвращение кризисной ситуации.

Несмотря на то, что кризисные ситуации на предприятиях возникают под влиянием различных причин, все они обладают общими характеристиками, таковыми как:

- непредсказуемость и быстрота развития кризисной ситуации;
- потеря управляемости;
- уникальность каждой кризисной ситуации.

Следует отметить, что понятие «кризисная ситуация» является более емким, по сравнению с понятием «кризис». Кризисная ситуация включает в себя латентный скрытый период развития, а также момент от первоначального появления симптомов кризисных явлений до максимального обострения событий. Кризис в переводе с греческого означает «перелом», «решение», «пик» [102, с.267] – это завершающий переломный этап в развитии кризисной ситуации, после которого предприятие либо заканчивает свое существование, либо переходит в качественно новое состояние.

Таким образом, кризисная ситуация включает определенные стадии развития – раннюю, промежуточную и позднюю (рис.1.5).

Как видно из рисунка 1.5, с течением времени потребность в действиях по преодолению кризисной ситуации увеличивается, а пространство и возможности для их реализации сокращаются. Это вызвано тем, что неуправляемость и непредсказуемость кризисной ситуации усиливается на более поздних стадиях развития.

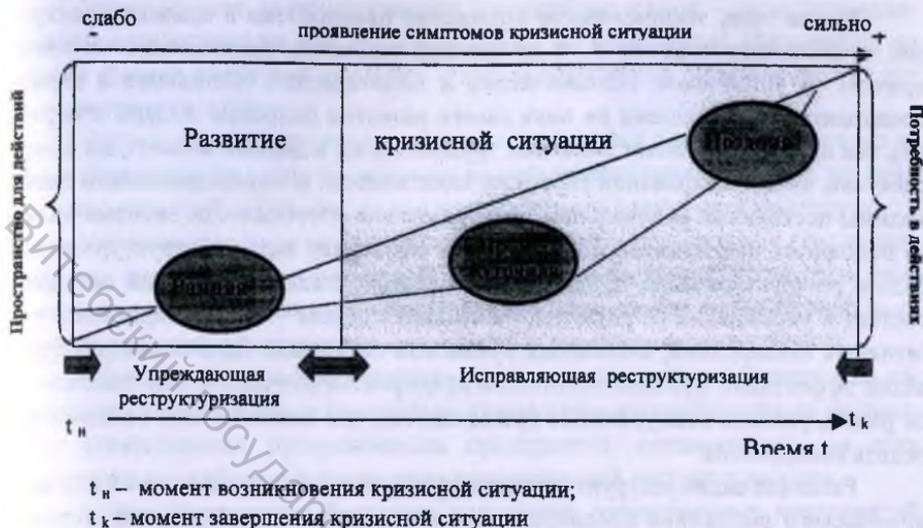


Рис. 1.5 Кризисные явления и возможности их преодоления

Источник: собственная разработка на основе [77]

Таким образом, наблюдаются существенные отличия в экономической ситуации предприятия на различных стадиях кризисной ситуации. На ранних стадиях кризисной ситуации наблюдаются лишь отдельные случаи неэффективности в производстве и сбыте, которые выражаются в увеличении товарно-материальных запасов при стабильных или снижающихся темпах роста объемов продаж, в увеличении кредиторской задолженности, в проблемах с поставками и качеством производимой продукции.

Промежуточная стадия кризисной ситуации характеризуется высокими издержками предприятия, (как правило, на порядок выше, чем у конкурентов или чем позволяет сам характер бизнеса), несвоевременной выплатой заработной платы, дефицитом материалов из-за сокращения уровня товарно-материальных запасов вследствие экономии денежных ресурсов, низким уровнем обслуживания клиентов и качеством производимой продукции, приостановкой поставщиками продаж в кредит и другими негативными явлениями. Все это, ухудшает финансовое состояние предприятия и снижает его конкурентоспособность.

На поздних этапах кризисной ситуации предприятие испытывает нехватку финансовых ресурсов, а дефицит оборотных средств не позволяет выполнять планы по производству и реализации продукции, что ведет к увеличению просроченной кредиторской задолженности, ухудшению основных показателей функционирования и утрате управляемости предприятия. В результате создается реальная опасность банкротства.

Кроме того, экономическое положение предприятия в кризисной ситуации существенно отличается от положения стабильно развивающегося предприятия. В устойчивой экономической и политической обстановке в стране предприятия, находящиеся на пике своего развития (мировые лидеры в отрасли), как правило, не имеют заметных трудностей ни в данный момент, ни в перспективе, но для сохранения гибкости, адаптивности и инновационности необходимы постоянные радикальные преобразования. Особенности экономического положения предприятий обуславливают специфику задач реструктуризации. Задача реструктуризации предприятия на ранних стадиях кризисной ситуации состоит в упреждении ее развития, на поздних стадиях – в предотвращении негативных последствий, вызванных кризисной ситуацией. Задача реструктуризации эффективно функционирующего предприятия улучшить свое положение на рынке, усилить конкурентные преимущества, что позволит еще больше опередить конкурентов.

Различия задач реструктуризации предприятия в зависимости от его экономического положения определяют содержание этого процесса, используемые средства и методы повышения (сохранения) конкурентного статуса. На ранней стадии кризисной ситуации финансовое состояние предприятия еще устойчиво и оно располагает достаточным временем и ресурсами, чтобы упредить развитие кризисной ситуации.

В условиях неудовлетворительной финансово-экономической ситуации на промежуточной и особенно на поздней стадиях кризисной ситуации, предприятие не в состоянии функционировать в рамках выбранной стратегии. Поэтому оно прежде всего должно обеспечить ликвидность и устойчивое финансовое положение, то есть изменить (исправить) тенденцию ухудшения экономической ситуации, не допустив банкротства. Только после этого становится возможным проведение глубоких стратегических преобразований, а именно выбор адекватной стратегии, создание эффективной организационной структуры, реформирование системы управления и других.

Для лидеров рынка радикальные изменения выступают как стратегия, позволяющая за счет внедрения новшеств в различных сферах предприятия поставить конкурентов в еще более жесткие условия соперничества. В результате этого предприятие-лидер становится практически недостижимым в конкурентной борьбе.

Таким образом, особенности экономического положения предприятия обуславливают своеобразие реструктуризации. На ранней стадии кризисной ситуации необходима реструктуризация, упреждающая ее развитие, на промежуточной и поздней стадиях – реструктуризация, исправляющая негативные тенденции снижения конкурентоспособности, на стабильно развивающемся конкурентоспособном предприятии – реструктуризация, улучшающая его экономическое положение.

Упреждающая реструктуризация представляет собой – комплекс радикальных стратегических мер, осуществляемых во всех сферах предприятия на ранних стадиях кризисной ситуации с целью сохранения, либо повышения его конкурентного статуса.

Исправляющая реструктуризация – это комплекс радикальных оперативных и стратегических мер, проводимых во всех сферах предприятия на поздних стадиях кризисной ситуации с целью повышения его конкурентного статуса.

Улучшающая реструктуризация – это комплекс радикальных стратегических мер, проводимых во всех сферах предприятия в условиях отсутствия симптомов кризисной ситуации и обусловленных внутренней потребностью высшего руководства предприятия в повышении его конкурентоспособности.

Согласно данным Министерства экономики Республики Беларусь на сегодняшний день серьезные финансовые трудности испытывает едва ли не половина отечественных промышленных предприятий, следовательно, на этих предприятиях необходимо проведение исправляющей реструктуризации.

Угроза банкротства большого количества отечественных предприятий сформировала распространенную точку зрения, согласно которой реструктуризация рассматривается только в качестве способа выхода из кризиса. Так Н. Стах [104], определяя сущность реструктуризации, значительно ограничивает круг тех предприятий, которые должны ее проводить, сводя его к убыточным. Такой же точки зрения придерживаются разработчики «Основных условий реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» [83, с.12]. Согласно этому документу реструктуризация обязательна для тех предприятий, которые более одного года имеют неудовлетворительную структуру баланса.

Такая точка зрения объясняется процессами трансформации экономической системы, в результате которых многие предприятия оказались на грани краха. Д. Стиглиц и Д. Эллерман считают [105], что национальная экономика при коммунизме представляла крупную единую фирму, поэтому переход к рыночной экономике можно рассматривать как национальное банкротство.

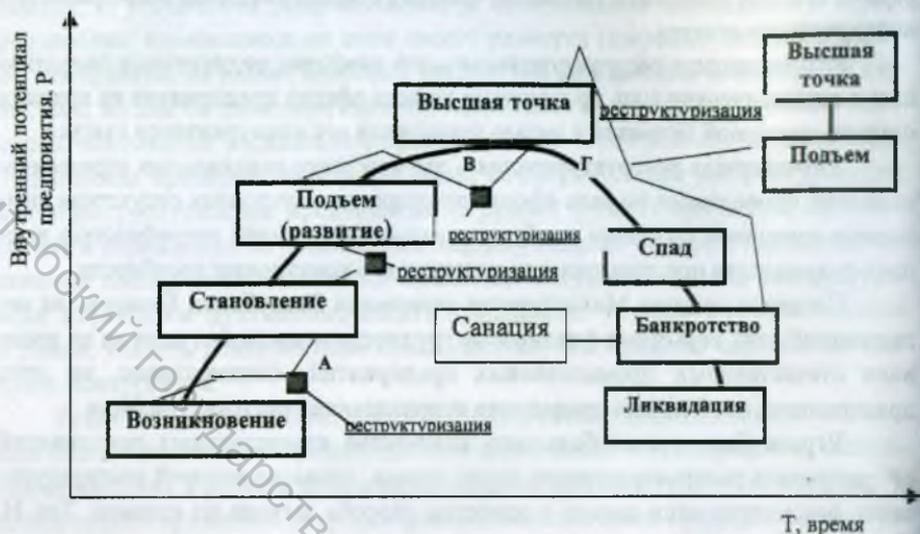
В то же время Мазур И.И. и Шапиро В.Д. [71, с.12] отмечают, что «необходимость реструктуризации возникает не только у предприятий и компаний, находящихся в неблагоприятном состоянии (спад производства и оборота, приближение к состоянию банкротства и др.)», что «значительный интерес проявляют руководители процветающих предприятий и компаний», но последний вывод они относят «...умным, дальновидным руководителям».

Необходимость в реструктуризации появляется не только на «спаде», но и на других стадиях жизненного цикла предприятия (рис. 1.6).

С этих позиций ошибочно рассматривать реструктуризацию только как способ выхода из состояния банкротства.

Жизненный цикл предприятия (ЖЦП) отражает развитие его (внутренне-го) стратегического потенциала. Следовательно, каждая стадия ЖЦП будет ха-

рактиковаться определенным наличием конкурентных преимуществ. На стадии "спад" фирма имеет низкий уровень развития потенциала, а на стадии "высшая точка" - наивысший.



А, Б, В, Г - точки кризисных ситуаций

Рис. 1.6. Место реструктуризации в жизненном цикле предприятия

Источник: собственная разработка на основе [8, с.19]

В условиях рыночной экономики воздействие внешней среды в большей или в меньшей степени испытывают на себе все предприятия, независимо от стадии их жизненного цикла. Внешние факторы могут стать причинами возникновения кризисной ситуации, следовательно, проведение исправляющей реструктуризации возможно на любой стадии жизненного цикла предприятия, упреждающей – на всех, за исключением стадии "спад", так как данный этап развития предприятия уже свидетельствует о существовании внутреннего кризиса (табл. 1.2).

На стадии жизненного цикла «становление» формирование стратегического потенциала фирмы только начинается. За короткое время своего существования она не успела еще создать базис конкурентоспособности, определяемый наличием конкурентных преимуществ высшего порядка, таких, как репутация, известный фирменный знак, порядок ведения дел, требующий сложных процедур в обращении с собственностью, и другие.

Имеющиеся конкурентные преимущества низшего порядка быстро утрачиваются под воздействием неблагоприятных условий внешней среды, что ведет к ухудшению финансового состояния предприятия, ограничивая возможности фирмы в получении инвестиций.

Обоснование видов реструктуризации в зависимости от экономического состояния предприятия

Виды реструктуризации	Стадии жизненного цикла предприятия																		
	Возникновение				Стаовление				Подъем				Высшая точка				Спад		
	Отсутствие кризисной ситуации	Стадии кризисной ситуации			Отсутствие кризисной ситуации	Стадии кризисной ситуации			Отсутствие кризисной ситуации	Стадии кризисной ситуации			Отсутствие кризисной ситуации	Стадии кризисной ситуации			Стадии кризисной ситуации		
		ранняя	промежуточная	поздняя		ранняя	промежуточная	поздняя		ранняя	промежуточная	поздняя		ранняя	промежуточная	поздняя	ранняя	промежуточная	поздняя
Улучшающая	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	
Упреждающая	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	
Исправляющая	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	

Источник: собственная разработка

На стадиях жизненного цикла “подъем” и “высшая точка” даже в случае наступления кризисной ситуации финансовое состояние фирмы остается устойчивым более продолжительное время, что обусловлено наличием значительного стратегического потенциала. Вероятность успеха исправляющей и упреждающей реструктуризации на этих стадиях жизненного цикла достаточно высока, что связано с высоким уровнем развития конкурентных преимуществ, в том числе и хорошей репутации, позволяющей быстро найти инвестора.

Предприятия, находящиеся на стадии «высшая точка», проводят улучшающую реструктуризацию, направленную на поддержание и дальнейшее развитие достигнутых конкурентных преимуществ.

Улучшающую реструктуризацию проводят, как правило, только те из преуспевающих фирм, руководители которых являются предприимчивыми и активными людьми, способными отказаться от опробованных и доказавших свою эффективность методов для достижения еще более высоких результатов (более высокого конкурентного статуса).

Однако, как отмечает М. Портер [92, с. 625], «потребность в непрерывном введении новшеств и радикальных изменений вступает в противоречие с организационными нормами. В особенности в фирмах успешно ведущих дела “всегда существуют мощные силы, которые работают против внесения поправок в стратегию”. Зачем что-то менять, если фирма является лидером?»

Таким образом, необходимость в проведении улучшающей реструктуризации обуславливается *исключительно внутренней потребностью руководства* во внедрении новшеств и изменений на предприятии с целью повышения его конкурентного статуса (рис.1.7).

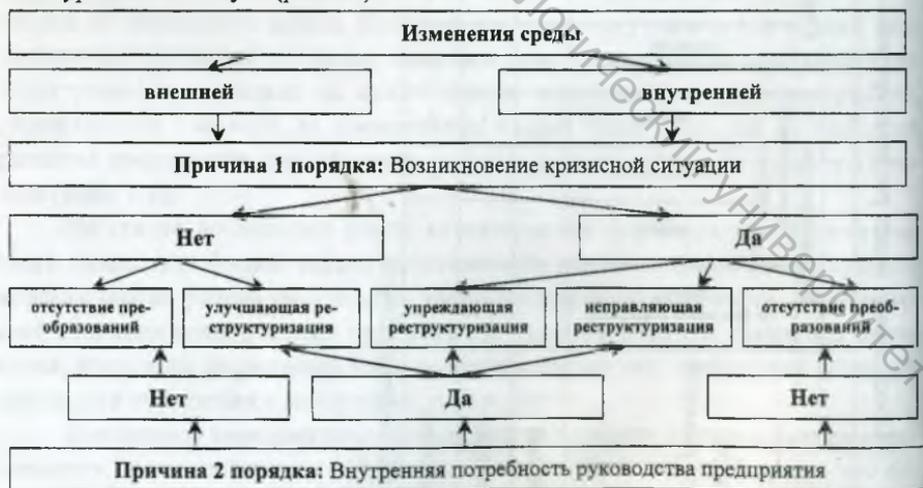


Рис. 1.7 Причины проведения реструктуризации предприятия

Источник: собственная разработка

Между тем проблемы оценки эффективности преобразований вообще и реструктуризации в частности не получили достаточного развития в отечественной науке и на практике, что не позволяет однозначно судить о результатах, достигнутых в ходе преобразований субъектов хозяйствования.

В отечественной экономической науке и странах СНГ глубоко и полно разработаны вопросы эффективности инвестиций и эффективности производства на различных уровнях управления (микро- и макроуровень) [16, 23, 31, 67, 86, 103, 120]. При этом под эффективностью ученые понимают отдачу затрат или степень использования ресурсов. Так, известный советский экономист В.В. Новожилов определяет экономическую эффективность как «соотношение результатов и затрат на их получение» [90, с. 9]. Авторы работы «Эффективность социалистического производства» [120, с. 10] определяют эффективность социалистического производства как «отношение между конкретными благами и затратами труда».

В большинстве трудов советского периода эффективность рассматривается в основном относительно общественного производства [22, 23, 31, 67, 87, 90, 120]. Это объясняется тем, что государство являлось единственным инвестором предприятий, вследствие полной централизации функций управления и сосредоточения у него всех материальных и нематериальных благ. Промышленность представляла собой часть общественного производства, а отдельное предприятие являлось основным звеном промышленного производства, поэтому основная цель и критерий экономической эффективности для предприятия, промышленности и общественного производства в целом совпадали.

Такое понимание эффективности не вызывает сомнения, когда речь идет об использовании различных видов затрат и ресурсов. Собственник предприятия, создавая его научно-производственный потенциал и развивая его на основе инвестиционной деятельности, заинтересован в быстрой окупаемости используемых ресурсов и затрат. Использование разработанных на этой теоретической основе методик оценки эффективности инвестиций и материального производства позволяет экономически обосновать принимаемые управленческие решения и повисить на этой основе отдачу используемых ресурсов.

Подобный подход до недавнего времени использовался для оценки эффективности преобразований. Так, оценка эффективности таких организационных преобразований как концентрация производства и специализация предприятий, создание производственных объединений и многих других осуществлялась путем сопоставления показателей эффективности (соотношение результатов и затрат ресурсов) до и после преобразований. Благодаря положительным эффектам указанных преобразований (например, концентрации производства), показатели отдачи ресурсов (затрат) повышаются, что свидетельствует об эффективности преобразований. Однако рост масштабов производства сопровождается ухудшением ряда качественных характеристик субъекта хозяйствования:

1.3. Методические подходы к оценке эффективности реструктуризации предприятий

Процесс реструктуризации предприятия имеет все признаки управленческого (рис. 1.8), так как включает в себя следующие взаимосвязанные этапы:

- I. Диагностика состояния предприятия.
- II. Постановка генеральной и локальных целей.
- III. Разработка программы.
- IV. Внедрение программы.
- V. Оценка результатов.



Рис. 1.8 Типовая схема управленческого процесса

Источник: заимствовано [66, с.24]

Если первые три этапа реструктуризации предприятия в отечественной экономической литературе рассмотрены относительно подробно, то первому этапу – диагностике состояния предприятия и последнему – оценке эффективности реструктуризации, должного внимания не уделяется. Однако без оценки эффективности реструктуризации невозможно судить о достигнутых результатах, обеспечить видение реальной ситуации и выявить возможные тенденции развития предприятия после осуществления преобразований. Оценка эффективности – это одновременно и завершение реструктуризации, и начало новых преобразований, так как изменения в одной сфере деятельности, произошедшие в процессе реструктуризации, могут через определенное время повлечь за собой преобразования в других и т.д., т.е. с течением времени потребность в реструктуризации будет появляться периодически.

Между тем проблемы оценки эффективности преобразований вообще и реструктуризации в частности не получили достаточного развития в отечественной науке и на практике, что не позволяет однозначно судить о результатах, достигнутых в ходе преобразований субъектов хозяйствования.

В отечественной экономической науке и странах СНГ глубоко и полно разработаны вопросы эффективности инвестиций и эффективности производства на различных уровнях управления (микро- и макроуровень) [16, 23, 31, 67, 86, 103, 120]. При этом под эффективностью ученые понимают отдачу затрат или степень использования ресурсов. Так, известный советский экономист В.В. Новожилов определяет экономическую эффективность как «соотношение результатов и затрат на их получение» [90, с. 9]. Авторы работы «Эффективность социалистического производства» [120, с. 10] определяют эффективность социалистического производства как «отношение между конкретными благами и затратами труда».

В большинстве трудов советского периода эффективность рассматривается в основном относительно общественного производства [22, 23, 31, 67, 87, 90, 120]. Это объясняется тем, что государство являлось единственным инвестором предприятий, вследствие полной централизации функций управления и сосредоточения у него всех материальных и нематериальных благ. Промышленность представляла собой часть общественного производства, а отдельное предприятие являлось основным звеном промышленного производства, поэтому основная цель и критерий экономической эффективности для предприятия, промышленности и общественного производства в целом совпадали.

Такое понимание эффективности не вызывает сомнения, когда речь идет об использовании различных видов затрат и ресурсов. Собственник предприятия, создавая его научно-производственный потенциал и развивая его на основе инвестиционной деятельности, заинтересован в быстрой окупаемости используемых ресурсов и затрат. Использование разработанных на этой теоретической основе методик оценки эффективности инвестиций и материального производства позволяет экономически обосновать принимаемые управленческие решения и повысить на этой основе отдачу используемых ресурсов.

Подобный подход до недавнего времени использовался для оценки эффективности преобразований. Так, оценка эффективности таких организационных преобразований как концентрация производства и специализация предприятий, создание производственных объединений и многих других осуществлялась путем сопоставления показателей эффективности (соотношение результатов и затрат ресурсов) до и после преобразований. Благодаря положительным эффектам указанных преобразований (например, концентрации производства), показатели отдачи ресурсов (затрат) повышаются, что свидетельствует об эффективности преобразований. Однако рост масштабов производства сопровождается ухудшением ряда качественных характеристик субъекта хозяйствования:

снижением гибкости и мобильности предприятия, увеличением риска экологической опасности и другое, что не нашло отражения при оценке эффективности.

Традиционный подход измерения эффективности положен в основу методики оценки эффективности реструктуризации А.А. Алпатова [4, с.171], который предлагает в качестве критерия экономической эффективности преобразований использовать «отношение полученного чистого дохода (приращение прибыли) за счет осуществления программы реструктуризации к вложениям в программу». Доказывая свою точку зрения, автор обоснованно утверждает, что программу реструктуризации правомерно рассматривать как инвестиционный проект, а эффективность инвестиционного проекта наиболее приемлемо оценивать как отношение суммарных денежных поступлений к суммарным инвестициям в программу. Кроме того, по мнению Алпатова А.А. ограниченность финансовых ресурсов, низкая инвестиционная привлекательность особенно убыточных предприятий, высокие проценты по кредитам делают крайне важным использовать денежные средства с максимальной отдачей.

Определение количественного результата эффективности на основе критерия соотношение результата и затрат, имеет важное значение при оценке преобразований, особенно в тех случаях, когда реализация реструктуризационной программы связана с проведением мероприятий, требующих значительных затрат средств. Несомненно, поскольку реструктуризация, как правило, предусматривает реализацию инвестиционных проектов, то оценка их эффективности объективно необходима. Однако внедрение инвестиционных проектов является лишь одной из составляющих реструктуризационных преобразований. В связи с этим сводить эффективность реструктуризации к эффективности инвестиций представляется неправомерным. Техническое перевооружение предприятия, внедрение новой технологии (если это не ноу-хау), позволяют обеспечить достижение преимуществ низшего порядка, которые хотя и требуют значительных затрат финансовых ресурсов, по своей сущности являются краткосрочными и могут быть скопированы конкурентами.

Однако обеспечение конкурентоспособности предприятия, способности быстрого реагирования на изменение рыночной ситуации в современных условиях возможно только при достижении наиболее актуальных преимуществ – высшего порядка. Достижение таких преимуществ, главным образом, обеспечивается за счет проведения организационных преобразований, связанных с сокращением числа уровней внутрифирменной иерархии, оптимальным уменьшением размера организации, реформированием структуры управления, изменением организационной культуры, перепроектированием бизнес-процессов, передачей определенных функций сторонним организациям и другие. Затраты на проведение мероприятий такого рода намного ниже, чем затраты на техническое перевооружение предприятий, и в большинстве своем эти мероприятия

не требуют привлечения инвестиций. Тем не менее, эффекты, получаемые в результате проведения организационных преобразований, достаточно высоки и имеют не только количественное выражение, но и обеспечивают предприятия такими свойствами как адаптивность, стратегическая устойчивость, мобильность и другие, что в конечном итоге дает ему возможность реализовать стратегию и достигать целей, обеспечивающих стабильное развитие в перспективе. Кроме того, результаты организационных преобразований могут сказаться не немедленно, а через определенный промежуток времени, например, когда ухудшится конъюнктура рынка и для сохранения фирмы потребуются мобилизация всех, в том числе и организационных ресурсов.

Оценку эффективности именно таких мероприятий, недостаточно производить на основе традиционного показателя «рентабельность инвестиций», в данном случае наиболее актуальным является определение степени влияния этих мероприятий на определенные характеристики, показатели функционирования предприятия. Более того, при проведении в рамках реструктуризационной программы замены оборудования, внедрения прогрессивных технологий, собственник предприятия, прежде всего преследует цель изменить его текущее состояние и обеспечить выход на более высокий качественный уровень, поэтому помимо окупаемости затрат, не менее важным является определение влияния проведенных преобразований на количественные и качественные характеристики предприятия.

Так, в краткосрочной перспективе для предприятий, находящихся на поздних стадиях кризисной ситуации, первоочередной задачей является улучшение финансового состояния и обеспечение инвестиционной привлекательности, поэтому в данном случае руководителей прежде всего интересуют тенденции изменения финансовых показателей. Повышение технико-технологического уровня производства, безусловно, приведет к повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, что положительно скажется на динамике объемов продаж, расширит географию распространения продукции, повысит лояльность потребителей к товарной марке, обеспечит появление новых и увеличит количество постоянных покупателей. Преобразования управленческой сферы предприятия проявляются в повышении качества и достоверности, а также увеличении количества информации о состоянии внешнего окружения, в повышении обоснованности и качества, принимаемых управленческих решений, в получении сотрудниками новых знаний, опыта и других.

Таким образом, понимание эффективности как отдачи затрат неоправданно сужает данную экономическую категорию, отражая лишь количественную сторону этого процесса и не учитывая другие весьма значимые качественные аспекты. Между тем эффективность сложное экономическое явление, которое описывается такими характеристиками как целесообразность, результативность, качество, полезность и другие.

В отличие от понимания сущности категории эффективность «как соотношение результата и затрат», сложившегося в странах СНГ, зарубежная и современная российская экономическая наука значительно шире трактует данную экономическую категорию [29, 72, 76, 82, 86, 110, 116, 119]. Характерной чертой данного подхода является многокритериальность, то есть оценка эффективности на основе не одного, а нескольких критериев.

Так, например ученый-экономист Д.С. Синк [100] в своей работе «Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение» выделил семь различных критериев результативности (в данном случае понятие результативность по смыслу означает эффективность):

- действенность (effectiveness) – степень достижения цели;
- экономичность (efficiency) – степень использования ресурсов;
- качество (quality) – это соответствие системы требованиям, спецификациям и ожиданиям;
- прибыльность (доходы /расходы) (profitability) – соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками;
- производительность (productivity) – соотношение количества продукции системы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции;
- качество трудовой жизни (quality of work life) – степень удовлетворения потребностей и запросов участников производства в процессе трудовой жизни;
- внедрение новшеств (innovations) – как характеристика преобразования научно-технического потенциала предприятия.

При этом автор подчеркивает, что использование одного критерия не исключает применение других.

Изучение критериев эффективности, предложенных Д.С. Синком, показывает, что зарубежный ученый называет действенность преобразований – степенью достижения цели. Действительно, любые преобразования, осуществляемые в экономических системах, направлены на достижение определенных целей. Если в результате преобразований поставленные стратегические и тактические цели не достигнуты, то такие преобразования нельзя признать эффективными, даже если при этом повысились количественные показатели эффективности (например, рентабельность). Этот тезис подтверждает перевод с латинского термина «effectiveness» - действенность. Отсюда следует, что при оценке эффективности преобразований, объективно необходимо наряду с традиционными показателями оценивать степень достижения цели.

Сопоставительный анализ критериев эффективности преобразований, предлагаемых Д.С. Синком, показывает, что чрезмерная их детализация обуславливает дублирование одних критериев другими. Так, например, экономичность как степень использования ресурсов во многом определяет производи-

тельность (соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск), которая в свою очередь определяет прибыльность. Экономичность в свою очередь зависит от инновационности предприятия, его способности разрабатывать и эффективно внедрять новшества.

Использование множества критериев усложняет методiku и процесс оценки эффективности преобразований, поэтому большинство зарубежных и некоторые российские ученые-экономисты склоняются к мнению, что оценка эффективности должна осуществляться с использованием двух критериев: достижение поставленных целей и экономичность использования ресурсов [72, 76, 82, 86, 119].

Оценка эффективности реструктуризации на основе двух критериев «степень достижения цели» и «экономичность» (отдача ресурсов) является научно обоснованной, так как последний объединяет такие взаимосвязанные и взаимообусловленные категории как эффективность производства, эффективность инвестиций и эффективность функционирования предприятия (рис. 1.9).



Рис. 1.9 Оценка эффективности преобразований на основе многокритериального подхода

Источник: собственная разработка

Использование многокритериального подхода, в отличие от традиционного, позволяет всесторонне оценить многоаспектные процессы преобразований с учетом не только количественных, но, что особенно актуально, качественных результатов. Отличительная особенность этого подхода состоит в многовариантности критерия «степень достижения цели», если критерий «экономичность» определяется показателем соотношения результата (прибыли) и затрат, то состав и количество показателей, характеризующих степень достиже-

ния цели преобразований предприятия зависит от постановки и содержания самой цели. В данном случае возникает правомерный вопрос о качестве и соответствии поставленной цели сущности процесса реструктуризации предприятия, так как далеко не любая цель может рассматриваться как генеральная цель преобразований (пункт 1.1). Кроме того, критерий «достижение поставленной цели» является приоритетным по отношению к критерию «экономичность», так как целесообразность определения последнего возникает только в случае достижения цели, если достижение цели не происходит, то преобразования нельзя признать эффективными, даже при условии рационального использования выделенных ресурсов.

Достижение генеральной и локальных целей реструктуризации непосредственно самого предприятия характеризуют внутреннюю эффективность преобразований, вместе с тем в зарубежной практике помимо степени достижения целей субъекта хозяйствования принято оценивать степень достижения целей других заинтересованных субъектов рынка: инвесторов, кредиторов, государственных органов власти и управления, потребителей, поставщиков, трудового коллектива, акционеров и других, - представляющих собой внешнюю эффективность преобразований.

Следует отметить, что субъекты рынка могут иметь различные иногда несовпадающие интересы, хотя зачастую они взаимосвязаны между собой и достаточно часто совпадают с локальными целями преобразований предприятия. Так, например, кредиторы, поставщики и покупатели (клиенты) предприятия заинтересованы в улучшении его финансового состояния, так как их благополучие находится в прямой зависимости от платежеспособности, финансовой устойчивости и ликвидности последнего. Конечных потребителей прежде всего интересует повышение качества выпускаемой продукции, ее способность максимально отвечать их запросам и требованиям. Интересы государственных органов власти и управления, трудового коллектива состоят в своевременности и полноте уплаты налогов, способности выплачивать заработную плату, обеспечивать занятость. Очевидно, что достижение целей заинтересованных сторон во многом определяется достижением целей реструктуризации самого предприятия, то есть зависит от повышения его конкурентоспособности, следовательно, при оценке эффективности реструктуризации достижение целей самого предприятия должно приниматься во внимание в первую очередь.

Таким образом, эффективность реструктуризации – это способность преобразований обеспечить повышение конкурентного статуса предприятия при условии рационального использования инвестиционных ресурсов с учетом достижения целей заинтересованных субъектов рынка.

Многовариантность целей преобразований, обусловленная, с одной стороны, содержанием самого процесса реструктуризации, а с другой, наличием большого количества заинтересованных субъектов рынка, привела к тому, что в западной экономической науке существует достаточно большое количество

разнообразных, иногда явно конфликтующих систем и методологий оценки эффективности бизнеса и преобразований. Наиболее известными среди них являются: оценка стоимости предприятия, карты сбалансированных показателей, стоимость качества, сравнительный анализ и другие [76, 82, 119].

Возникает правомерный вопрос, как могут существовать многозначные, явно конфликтующие системы и методологии оценки эффективности. Возможность сосуществования такого количества подходов к оценке эффективности, объясняется тем, что все они позволяют оценить эффективность с различных сторон. По мнению авторов монографии [119] «при одних обстоятельствах, наиболее целесообразно оценивать биржевую стоимость акции, при других обстоятельствах ориентация на этот критерий может привести к краху организации, может оказаться, что в данном случае нужное решение может быть найдено в карте сбалансированных показателей или модели делового превосходства». Как отмечает американский экономист Г.А. Саймон, «число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной организации, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации» [23]. Таким образом, подход, используемый для оценки эффективности сегодня, может оказаться неприемлемым завтра.

В настоящее время современная зарубежная наука признает, что существующие подходы и методики оценки эффективности не могут в полной мере отразить сущность этой категории, вследствие ее сложности и многогранности. Тем не менее, в отличие от традиционного подхода многокритериальный подход к оценке эффективности, позволяет более полно учитывать различные ракурсы преобразований, что обуславливает целесообразность его использования при разработке методики оценки эффективности реструктуризации предприятия.

Таким образом, на основе проведенных в первой главе методологических и теоретических исследований можно сделать следующие выводы.

1. Эффективность реструктуризации как комплекса радикальных изменений во всех сферах предприятия во многом зависит от постановки цели, что определяет содержание, способы и механизм преобразований. Сложность и многоаспектность реструктуризации, охват преобразованиями всех сфер предприятия свидетельствует о многоцелевом характере этого процесса. Каждая из множества взаимосвязанных и взаимообусловленных целей реструктуризации играет определенную роль, что обуславливает необходимость их иерархического структурирования.

В условиях рыночной экономики со свойственной ей конкуренцией эффективность функционирования, стоимость и перспективы развития предпри-

ятия зависит от его конкурентоспособности, обобщающим показателем которой является конкурентный статус.

Повышение (сохранение) конкурентного статуса обеспечивается высокой адаптивностью и инновационностью предприятия, что достигается в процессе реструктуризации. Следовательно, повышение конкурентного статуса является генеральной целью реструктуризации, которой иерархически подчинены локальные цели, такие как адаптация предприятий к изменениям внешней среды, повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности, улучшение финансового состояния предприятия и другие.

2. Достижение целей реструктуризации и ее эффективность зависят от экономического положения предприятия и стадий его жизненного цикла. При этом особенности финансового состояния предприятия определяют содержание и механизм процесса реструктуризации.

В условиях неудовлетворительной финансово-экономической ситуации на промежуточной и особенно на поздней стадиях кризисной ситуации, предприятие не в состоянии функционировать в рамках выбранной стратегии. Поэтому оно прежде всего должно обеспечить ликвидность и устойчивое финансовое положение, то есть изменить (исправить) тенденцию ухудшения экономической ситуации, не допустив банкротства. Только после этого становится возможным проведение глубоких стратегических преобразований, а именно выбор адекватной стратегии, создание эффективной организационной структуры, реформирование системы управления и другое.

Для лидеров рынка радикальные изменения выступают как стратегия, обеспечивающая достижение дополнительного количества конкурентных преимуществ высшего порядка благодаря внедрению новшеств и проведения преобразований в различных сферах предприятия, что позволяет поставить конкурентов в еще более жесткие условия соперничества.

Таким образом, особенности экономического положения предприятия обуславливают своеобразие реструктуризации. На ранней стадии кризисной ситуации необходима реструктуризация, упреждающая ее развитие, на промежуточной и поздней стадиях – реструктуризация, исправляющая негативные тенденции снижения конкурентоспособности, на стабильно развивающемся конкурентоспособном предприятии – реструктуризация, улучшающая его экономическое положение.

Специфика процесса реструктуризации зависит от стадии жизненного цикла предприятия. На стадиях жизненного цикла “подъем” и “высшая точка” даже в случае наступления кризисной ситуации финансовое состояние фирмы остается устойчивым более продолжительное время, что обусловлено наличием значительного стратегического потенциала. Вероятность успеха исправляющей и упреждающей реструктуризации на этих стадиях жизненного цикла достаточно высока, что связано с высоким уровнем развития конкурентных преимуществ.

ществ, в том числе и хорошей репутации, позволяющей быстро найти инвестора.

В случае достаточно устойчивой экономической и политической обстановки в стране предприятия, находящиеся на пике своего развития – стадия «высшая точка» (мировые лидеры в отрасли), могут проводить улучшающую реструктуризацию, направленную на поддержание и дальнейшее развитие достигнутых конкурентных преимуществ. Такие предприятия, как правило, не имеют заметных трудностей ни в данный момент, ни в перспективе. Поэтому для них реструктуризация выступает как стратегия внедрения новшеств и изменений, обеспечивающая переход на новый более высокий качественный уровень. В результате осуществления улучшающей реструктуризации предприятие-лидер становится практически недосыгаемым в конкурентной борьбе.

Таким образом, объективные предпосылки для улучшающей реструктуризации создаются на стадиях жизненного цикла предприятия «подъем» и «высшая точка»; проведение упреждающей и исправляющей реструктуризации целесообразно на всех стадиях жизненного цикла предприятия.

3. Реструктуризация предприятия как управленческий процесс объективно требует оценки его эффективности. В настоящее время методики, применяемые для оценки эффективности производства и инвестиций, основаны на традиционном для стран СНГ подходе, предполагающем измерение соотношения результата и затрат. Определение отдачи ресурсов (вложенных средств) при оценке эффективности преобразований весьма актуально особенно, если реализация реструктуризационной программы связана с проведением мероприятий, требующих вложения значительных средств.

Однако проведенные исследования показали, что такая оценка отражает лишь количественную сторону этого процесса и не учитывает весьма значимые качественные аспекты реструктуризации, обеспечивающие стабильное развитие предприятия в перспективе. Всесторонняя оценка многоаспектного процесса реструктуризации может быть достигнута только при использовании многокритериального подхода, предполагающего использование двух критериев – «степень достижения цели» и «экономичность использования ресурсов».

В процессе оценки эффективности реструктуризации должны быть учтены не только собственные цели предприятия, но и цели заинтересованных субъектов рынка инвесторов, кредиторов, государственных органов власти и управления, потребителей, поставщиков, трудового коллектива, акционеров и других.

Таким образом, эффективность реструктуризации – это способность преобразований обеспечить повышение конкурентного статуса предприятия при условии рационального использования инвестиций с учетом достижения целей заинтересованных субъектов рынка.

ЭКОНОМИКА
РБСКИ ДОЯРЖАУНЫ
ИЧНЫ ИВЕРСИТЕТИ
У 2704

2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО ПОДХОДА

2.1. Обоснование системы показателей эффективности реструктуризации предприятий

Реструктуризация сложный многоаспектный процесс, затрагивающий все сферы предприятия, поэтому его результаты также многообразны по содержанию и своему проявлению. Исходя из этого, в качестве целевых показателей при оценке эффективности реструктуризации могут применяться только те, которые позволяют всесторонне отразить тенденцию и направления развития состояния предприятия после проведения преобразований. В этой связи представляется целесообразным проанализировать качественный уровень целей, поставленных при проведении реструктуризации отечественными предприятиями легкой промышленности, и показателей, использованных для оценки полученных результатов.

На момент анализа среди предприятий отрасли реструктуризация была завершена на семи предприятиях: МООАО «Луч», ООО «Марко», Кричевский завод резиновых изделий, ОАО ПТФ «8 Марта», ОАО «Купалинка», ОАО «Свитанок», Минское кожевенное производственное объединение. Еще на девяти предприятиях республики реструктуризация продолжала осуществляться (прил.1).

В таблице 2.1 и приложении 1 представлены цели, которые преследовали руководители предприятий легкой промышленности в процессе проведения реструктуризации. Как видно из таблицы 2.1, общей (глобальной) цели реструктуризации при проведении преобразований сформулировано не было. Руководство предприятий обозначало несколько локальных целей (2-3), достижение которых предусматривалось после внедрения реструктуризационных программ. Большинство руководителей и специалистов предприятий считают, что цель реструктуризации состоит в увеличении объема выпускаемой продукции (42,9%) и улучшении финансового состояния предприятия (28,6%), которые можно рассматривать только в качестве локальных целей.

Несмотря на то, что в качестве локальных целей реструктуризации некоторые предприятия ставили повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности, качества и конкурентоспособности продукции, оценка эффективности реструктуризации предприятий концерна "Беллегпром" осуществлялась на основе расчета следующих показателей:

- темпы роста объема производства;
- темпы роста товаров народного потребления;

- темпы роста производительности труда;
- темпы роста балансовой прибыли;
- темпы роста рентабельности продукции;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент восстановления платежеспособности.

Таблица 2.1

Основные цели реструктуризируемых предприятий легкой промышленности

Наименование предприятия	Цели реструктуризации								
	Увеличение выпуска продукции	Улучшение финансового состояния	Рост экспорта	Повышение качества продукции	Повышение эффективности производства	Усиление маркетинга	Совершенствование управления	Расширение ассортимента	Всё
1. Гродненское ППНО	+	+							
2. Гродненское ПТСО					+				
3. АПП «Оршанский льнокомбинат»	+		+			+			
4. ТФ «Ручайка»					+				
5. АП «Моготекс»		+							
6. ОАО ПТФ «8 Марта»	+	+	+						
7. ОАО «Свитанок»	+	+	+						
8. ОАО ПТО «Полесье»	+			+					
9. ОАО Минское производственное кожевенное объединение		+			+				
10. МОАО «Луч»	+	+							+
11. Кричевский завод резиновых изделий	+								
12. Барановичское ПХБО					+				
13. ОАО «Белфа»				+			+		
ИТОГО	7	6	3	2	4	1	1	1	

Источник: собственная разработка на основе данных концерна "Беллегпром"

Отсутствие четко сформулированной общей цели реструктуризации и как следствие критерия эффективности реструктуризации позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время отечественные предприятия не имеют системного подхода к оценке эффективности реструктуризации.

В мировой практике существует несколько подходов к оценке эффективности реструктуризации, которые различаются между собой критериями, лежащими в их основе (рис. 2.1).

Несмотря на множество критериев и подходов, которые используются в мировой практике для оценки эффективности реструктуризации, наибольшее распространение получили методики, предусматривающие оценку степени достижения целей (изменение рыночной стоимости компании, изменение потенциала предприятия).

В странах с рыночной экономикой для оценки эффективности и перспектив развития фирмы при внедрении инвестиционных проектов, выделении

структурных подразделений, реорганизации управленческой структуры и реструктуризации предприятий используется подход, основанный на определении рыночной стоимости предприятия. В данном подходе критерием оценки эффективности реструктуризации является рост стоимости предприятия.



Рис. 2.1 Методы оценки эффективности реструктуризации

Источник: собственная разработка на основе [85, 80, 28, 77, 35]

Этот подход основан на предположении о том, что собственника предприятия в конечном итоге интересуют не темпы производства, рынки сбыта, используемые технологии, параметры продукции. Он прежде всего заинтересован в росте стоимости своих вкладов, что означает рост его личного благосостояния, а также обеспечении стабильного развития предприятия (компании) в перспективе.

Таким образом, рыночная стоимость предприятия является комплексным показателем, всесторонне характеризующим его деятельность. Этот показатель косвенно учитывает состав, структуру и качество выпускаемой продукции, рынки сбыта, технологию производства продукции, фактические доходы, стадию жизненного цикла предприятия, организацию производства и реализации продукции. Помимо этого, на основе оценки изменения рыночной стоимости предприятия можно оценить эффективность разнообразных инвестиционных проектов, включая и полное техническое перевооружение производства. Таким образом, критерий «рыночная стоимость предприятия» является универсаль-

ным критерием для оценки эффективности любых преобразований, в том числе и такого комплексного и радикального как реструктуризация.

Выводы об эффективности проведения реструктуризации делаются на основании сравнения стоимости предприятия до и после внедрения реструктуризационной программы. При этом, если стоимость предприятия в результате реструктуризации увеличилась, делается вывод об ее эффективности. Уменьшение стоимости предприятия означает неэффективность реструктуризации. Если стоимость предприятия в результате реструктуризации не изменилась, то вывод об ее эффективности зависит от стадии жизненного цикла, на котором находилось предприятие до ее проведения. Если до проведения реструктуризации предприятие находилось на стадии роста или стабильного экономического развития, то сохранение стоимости предприятия без изменения после осуществления реструктуризации свидетельствует об ее эффективности. Напротив, если до внедрения реструктуризационной программы предприятие находилось на стадии становления или спада, то реструктуризация признается неэффективной.

Анализ литературных источников [4, 34, 76] показал, что для оценки стоимости предприятий российскими и зарубежными учеными-экономистами используются сравнительный и доходный подходы.

Сравнительный подход к оценке стоимости предприятия предполагает, что ценность активов определяется тем, за сколько они могут быть проданы при наличии достаточно сформированного финансового рынка. Другими словами, наиболее вероятной величиной стоимости оцениваемого предприятия может быть реальная цена продажи аналогичной фирмы, зафиксированная рынком. Отличие сравнительного подхода от доходного заключается в том, что он базируется не на прогнозах относительно будущих доходов предприятия, а на ретроинформации, что позволяет отразить фактические результаты производственно-финансовой деятельности предприятия. Достоинство сравнительного подхода состоит в реальном отражении спроса и предложения на объект, поскольку цена фактически совершенной сделки максимально учитывает ситуацию на рынке. Сравнительный подход предполагает использование трех основных методов: отраслевых коэффициентов; компании-аналога; сделок.

Таким образом, при наличии развитого финансового рынка сравнительный подход позволяет определить фактическую цену купли-продажи предприятия в целом или одной его акции, что обеспечивает интегральный учет всех многочисленных факторов, влияющих на величину стоимости собственного капитала предприятия: спроса и предложения на данный вид бизнеса, уровень риска, перспективы развития отрасли. Кроме того, цена отражает производственные и финансовые возможности предприятия, его положение на рынке, перспективы развития.

Несмотря на значительные преимущества сравнительного подхода, отсутствие развитого вторичного рынка ценных бумаг в Республике Беларусь де-

лает невозможным его использование при оценке эффективности реструктуризации отечественных предприятий.

Помимо этого возникают проблемы с выбором аналогичного предприятия, показатели которого в определенной степени соответствовали бы показателям оцениваемого предприятия. Это обусловлено следующими обстоятельствами: в период командно-административной системы экономика в основном была сориентирована на создание крупных предприятий, сложившиеся отрасли характеризовались небольшим количеством предприятий, среди которых практически отсутствовали аналогичные предприятия.

Доходный подход включает в себя: метод капитализации прибыли и метод дисконтированного денежного потока.

Метод капитализации прибыли используется в случае, если ожидается, что будущие чистые доходы приблизительно будут равны текущим или темпы их роста будут умеренными или предсказуемыми. Причем доходы являются достаточно значительными положительными величинами, то есть бизнес будет развиваться стабильно.

В настоящее время неопределенность экономической ситуации в Республике Беларусь, обусловленная различными факторами, в том числе высокой зависимостью от ситуации на российском рынке, не способствует равномерному получению доходов. Поэтому использование данного метода при оценке эффективности реструктуризации предприятий весьма проблематично.

Кроме того, метод капитализации прибыли характеризует только производственную сферу деятельности предприятия. Этот недостаток нивелируется при использовании метода дисконтированного денежного потока.

Метод дисконтированного денежного потока исходит из понимания предприятия как источника, способного приносить поток прибылей (денежные потоки). Денежный поток как термин является буквальным переводом с английского «cash-flow». Данный показатель формируется за счет притока денежных средств: доходов от реализации продукции и услуг, амортизационных отчислений, доходов от реализации активов предприятия, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение займов, выплат дивидендов, налогов и т.п.

Денежный поток, рассчитываемый на конец соответствующего финансового периода, отражает остаток средств на текущем счете предприятия в совокупности с «кассой» наличных денежных фондов.

Основным преимуществом использования показателя «денежный поток» при определении эффективности реструктуризации по сравнению с показателем «доход», который применяется в методе капитализации прибыли, является возможность учета всех функциональных областей деятельности предприятия, а именно операционной (производственной), инвестиционной и финансовой. Операционный денежный поток позволяет судить о том, как предприятие выполняет функцию, связанную с реализацией и производством продукции. инве

стиционный денежный поток включает платежи за приобретаемые активы и поступления от реализации активов, которые не используются в производстве. Финансовый денежный поток учитывает вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам, а в качестве выплат - погашение займов и дивиденды.

Прогнозирование денежного потока для оценки собственного капитала может производиться путем анализа сроков, величин и условий платежей и поступлений, предусмотренных заключенными закупочными, сбытовыми, трудовыми, арендными, кредитными и прочими договорами. Кроме того, денежный поток может определяться на основе оценки потребности в инвестициях и прогноза будущих текущих расходов и доходов предприятия.

Планирование будущих остатков средств на счете, исходя из анализа заключаемых договоров, весьма затруднительно. Поэтому наиболее реалистично отталкиваться от ожидаемых прибылей (убытков).

Метод дисконтированного денежного потока может быть использован для оценки эффективности реструктуризации любого предприятия, хотя и существуют ситуации, когда использование данного метода дает наиболее объективные результаты. Так, для оценки эффективности реструктуризации его наиболее целесообразно использовать для тех предприятий, которые в процессе реструктуризации сохранили свою целостность. В случае осуществления организационно-правовой реструктуризации, при которой на базе одного предприятия создаются новые, оценка затруднена вследствие отсутствия ретроспективы прибылей, необходимых для прогнозирования будущих денежных потоков. Помимо этого возникают проблемы, связанные с определением стоимости предприятия до реструктуризации.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что основными достоинствами методики оценки эффективности реструктуризации на основе определения рыночной стоимости предприятия являются:

- учет всех изменений, происходящих внутри предприятия;
- учет перспектив развития бизнеса;
- наличие четко определенного критерия оценки – рыночная стоимость предприятия;
- возможность сравнения стоимости реструктуризируемого предприятия со стоимостью предприятий-конкурентов.

Кроме того, как отмечалось в главе 1, предприятия могут увеличить свою стоимость не только за счет внутренних преобразований, но и посредством операций купли-продажи акций на фондовом рынке. Вместе с тем, для тех предприятий, которые не являются акционерными обществами, определение рыночной стоимости весьма затруднительно, требует привлечения сторонних консультантов и занимает длительный промежуток времени (не менее 0,5 лет).

Представляет интерес другой подход в оценке эффективности реструктуризации, который использовался при проведении анализа результатов преобразований на российском ПО «Промприбор» [80, с. 148]. В качестве критерия был выбран рост стратегического потенциала предприятия, представляющий собой совокупность имущественного, технико-технического, товарно-рыночного, научно-технического, кадрового, управленческого элементов, оценка которого производится экспертными методами.

Так как стратегический потенциал представляет собой совокупность всех видов ресурсов, то, по мнению С. Ляпунова, оценка этой совокупности позволяет определить возможность дальнейшего развития предприятия. Преобразования и мероприятия, проведенные в ходе реструктуризации, эффективны, если потенциал предприятия увеличивается и при этом текущий уровень эффективности функционирования предприятия не снижается.

Достоинство этого подхода заключается в оценке влияния реструктуризации на каждый элемент внутреннего потенциала предприятия.

В то же время к недостаткам этого подхода можно отнести:

- трудоемкость проведения оценки;
- необходимость привлечения специалистов со стороны;
- результаты оценки не являются количественными показателями;
- потенциалы реструктуризируемого предприятия не сопоставляются с потенциалами предприятий- конкурентов;
- показатели оценки эффективности предприятия не определены.

Вследствие вышеперечисленных недостатков использование этого подхода ограничено.

Увеличение количества предприятий легкой промышленности Беларуси, начинающих реструктуризацию при отсутствии отечественного опыта и невозможности полноценного использования существующих зарубежных подходов, делает необходимым разработку методики оценки эффективности реструктуризации предприятий, адаптированной к современным условиям Республики Беларусь.

Многокритериальный подход к оценке эффективности реструктуризации, обоснованный в главе 1, делает необходимым измерение внутренней эффективности преобразований, характеризуемой степенью достижения генеральной и локальных целей реструктуризации и эффективностью использования средств, инвестированных в реструктуризационную программу. Кроме того, методика должна предусматривать оценку внешней эффективности реструктуризации, позволяющей учесть интересы других заинтересованных субъектов рынка: инвесторов, потребителей, государственных органов власти и управления, персонала предприятия, поставщиков (рис. 2.2).

Любые стратегические изменения, происходящие в фирме, являются инструментом достижения ее собственных целей. В частности, генеральная цель реструктуризации состоит в повышении (сохранении) конкурентного статуса

предприятия, являющегося количественным измерителем его конкурентоспособности. Целевая ориентация реструктуризации на повышение конкурентоспособности предприятия объективно предполагает ее оценку.



Рис. 2.2 Принципиальная схема оценки эффективности реструктуризации
 Источник: собственная разработка

В экономической литературе представлены различные определения конкурентоспособности предприятия, а также разнообразные подходы к ее оценке. Так, Р.А. Фатхутдинов [112, с. 177] считает, что основным фактором, обеспечивающим конкурентоспособность фирмы, является конкурентоспособность продукции. Действительно, предприятие не может быть конкурентоспособным, если его товар не пользуется спросом.

Тем не менее, конкурентоспособность товара – это не единственный фактор конкурентоспособности предприятия, так как сбыт товара может быть обеспечен, например, демпинговыми ценами, не восполняющими затрат на его производство. Причем производство товара с низким уровнем конкурентоспособности увеличивает издержки предприятия по его складированию, стимулированию продаж, ведет к прямым потерям от уценки товара. Таким образом,

одним из важнейших условий конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность товара, представляющая собой степень его превосходства, с точки зрения потребителей, над другими товарами аналогичного назначения. Складываясь из качества и цены потребления, конкурентоспособность товара может быть определена на основе прямого и косвенного методов.

В литературе по маркетингу подробно излагаются принципы оценки конкурентоспособности товара прямыми методами [88, 117, 34]. Их суть заключается в сравнении специалистами-экспертами, либо потребителями качественных и ценовых характеристик конкретной модели продукции с аналогичными моделями конкурентов, и на этой основе получении количественных (единичных, групповых и интегральных) показателей.

Сложность применения прямого метода определения конкурентоспособности товара заключается в том, что для одних и тех же видов товаров эти показатели могут отличаться для различных групп потребителей. Данное явление характерно для продукции предприятий легкой промышленности, в частности по товарам одежда и обувь. Так, группы потребителей этих товаров дифференцируются по половозрастным признакам, характеру занятости, культурно-образовательному уровню, уровню доходов и другим. Из этого следует, что каждая потребительская группа вкладывает свой смысл в понятие конкурентоспособности товара.

Например, для женщин зрелого и юного возраста определяющим в оценке уровня качества часто являются художественно-эстетические показатели. Для пожилых людей наиболее важны - гигиеничность, комфортность и надежность. Потребителей с низкими доходами больше интересует цена и надежность, с высокими - изысканность модели, качество сырья и отделки и т.д.

Кроме того, продукция предприятий легкой промышленности характеризуется широким часто сменяющимся ассортиментом (например, ОАО «Красный Октябрь» выпускает в год более 150 моделей обуви), что значительно усложняет использование прямого метода при определении конкурентоспособности товара.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что использование прямых методов определения конкурентоспособности товара нецелесообразно для оценки эффективности реструктуризации предприятий легкой промышленности. Применение прямых методов оценки конкурентоспособности товаров предприятиями легкой промышленности наиболее оправдано для решения других задач, в частности в ходе разработки ассортиментной политики предприятия и изучения потребительских предпочтений определенного рыночного сегмента. Кроме того, прямой метод может использоваться для отраслей, характеризующихся, с одной стороны, небольшим редко сменяющимся ассортиментом, а с другой, - товарами, для которых наиболее значимыми являются технические параметры, определяемые без привлечения потребителей.

При оценке эффективности реструктуризации предприятий легкой промышленности определение конкурентоспособности товара наиболее целесооб-

разно проводить косвенным методом. Суть косвенного метода заключается в том, что конкурентоспособность товара оценивается на основе показателей, которыми руководствуется массовый потребитель, выбирая тот или иной товар. По мнению М.И. Круглова [65], к таким косвенным показателям конкурентоспособности продукции относятся:

- известность товарной марки или названия компании, зарекомендовавшей себя высоким качеством товаров;
- широкое распространение товара данной фирмы (доля на рынке): большой объем продаж свидетельствует о признании этого товара потребителями;
- информационная открытость и высокая интенсивность рекламной деятельности продавца: организация продавцом более полного информирования покупателя о свойствах товара формирует у последнего уверенность в высоком качестве товара;
- длительность гарантийного срока и простота обмена товара с недостатками: чем выше гарантийный срок и проще процедура обмена, тем больше уверенность, что фирма выпускает высококачественный товар и не опасается излишних затрат на гарантийное обслуживание и обмен товара.

Кроме того, о высокой конкурентоспособности товара свидетельствует широкая география его реализации на внешних рынках. Поэтому для косвенного определения конкурентоспособности товаров легкой промышленности при оценке эффективности реструктуризации предприятия целесообразно использовать показатели объема и доля экспорта. Исходя из вышеизложенного, конкурентоспособность продукции обувного предприятия предлагается оценивать на основе следующих показателей:

- имидж товарной марки на основе опроса потребителей (балл);
- доля рынка (%);
- объем реализации продукции (тыс. пар);
- доля экспорта (%).

Достоинством предлагаемого косвенного подхода к оценке конкурентоспособности продукции предприятия обувной промышленности является простота и невысокая трудоемкость работ. Расчет всех показателей (за исключением имиджа товарной марки) осуществляется на основе статистической информации предприятия. Имидж товарной марки характеризует конкурентоспособность продукции предприятия в целом, что не требует анкетирования потребителей по каждой модели. Имидж товарной марки обувных предприятий оценивается потребителями при использовании специально разработанной анкеты (прил. 2). Конкурентоспособность продукции является не только фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия, в ее повышении заинтересованы потребители, следовательно, конкурентоспособность продукции характеризует и внешнюю эффективность преобразований.

Однако для определения эффективности реструктуризации оценивать лишь изменение конкурентоспособности продукции не достаточно. Это обусловлено тем, что конкурентоспособность предприятия это не только его спо-

способность противостоять на рынке другим изготовителям по степени удовлетворения своими товарами и услугами потребностей потребителей, но и эффективность производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) [73, 74, 61]. Развитие предприятия и его устойчивый экономический рост напрямую зависят от того, какой уровень доходности обеспечит ему реализация продукции. Следовательно, при оценке эффективности реструктуризации помимо конкурентоспособности продукции необходимо определять эффективность производственно-хозяйственной деятельности.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности отражает конечную результативность предприятия, которая показывает, как предприятие сумело воспользоваться имеющимися в наличии конкурентными преимуществами. Эффективность функционирования предприятия оценивается с помощью системы дифференцированных и обобщающих показателей. Первые отражают эффективность использования отдельных видов затрат и ресурсов (персонала, основных фондов, оборотных средств, материалов и т.п.), а вторые – эффективность функционирования предприятия в целом. Разнообразие номенклатуры и ассортимента продукции предприятий обувной промышленности, с одной стороны, и динамизм структурных сдвигов, с другой, затрудняет, а в ряде случаев делают невозможным использование дифференцированных показателей для оценки эффективности реструктуризации.

Существование взаимосвязи между обобщающими и дифференцированными показателями обуславливает целесообразность использования в методике оценки эффективности реструктуризации только обобщающих показателей эффективности, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели эффективности функционирования предприятия

Наименование показателя	Формула расчета
Рентабельность капитала (P_k), %; Π – прибыль предприятия; K – капитал предприятия;	$P_k = \Pi / K \times 100\%$
2. Капиталоотдача (\mathcal{E}_k), руб. $РП$ – объем реализованной продукции;	$\mathcal{E}_k = РП / K$
3. Рентабельность реализованной продукции ($P_{РП}$), % C – себестоимость реализованной продукции; Π_p – прибыль от реализации продукции;	$P_{РП} = \Pi_p / C \times 100\%$
4. Затраты на 1 рубль реализованной продукции ($Z_{1руб}$), руб.	$Z_{1руб} = C / РП$

Источник: заимствовано из [94, с. 114]

Кроме того, сопоставление некоторых частных показателей (например, выработка, фондоотдача, трудоемкость и др.) невозможно на предприятиях выпускающих разнообразную продукцию. Более того, оно невозможно и на одном предприятии в динамике из-за структурных сдвигов ассортимента.

Развитие и поддержание высокого уровня конкурентных преимуществ предприятия зависит от его инвестиционных возможностей. С одной стороны,

возможность получения необходимых инвестиций непосредственно связана с инвестиционной привлекательностью предприятия, для оценки которой целесообразно использовать показатели финансового состояния. Для получения любых видов инвестиций предприятие как минимум должно быть платежеспособным, финансово устойчивым и прибыльным. С другой стороны, хорошее финансовое состояние предприятия свидетельствует о том, что у него есть собственные инвестиционные источники для развития и усиления конкурентных преимуществ. При оценке эффективности реструктуризации целесообразно определять такие критерии финансового положения, как:

- ликвидность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия

Критерий	Наименование показателя	Формула расчета	Нормативное значение
1. Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности ($K_{тек.лик.}$) $A_{об}$ – оборотные активы; $РБП$ – расходы будущих периодов; $ОБ_{кр}$ – краткосрочные обязательства	$K_{тек.лик.} = \frac{A_{об} - РБП}{ОБ_{кр}}$	не менее 1.7
	1.2. Коэффициент критической ликвидности ($K_{крит.лик.}$) $ДС$ – денежные средства; $ЦБ$ – легко реализуемые ценные бумаги; $ДБ$ – дебиторская задолженность;	$K_{крит.лик.} = \frac{(ДС + ЦБ + ДБ)}{ОБ_{кр}}$	не менее 0.7-0.8
	1.3. Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{абс.лик.}$) $ФВ_{кр}$ – краткосрочные финансовые вложения;	$K_{абс.лик.} = \frac{ДС + ФВ_{кр}}{ОБ_{кр}}$	не менее 0.2-0.25
2. Финансовая устойчивость	2.1. Степень финансовой независимости K_c – собственный капитал; $K_{общ}$ – общий капитал	$C_{ф.н.} = \frac{K_c}{K_{общ}}$	не менее 0.5
	2.2. Соотношение заемного и общего капитала (K_1^2) $З_{общ}$ – общие заемные средства	$K_1^2 = \frac{З_{общ}}{K_{общ}}$	→ min
	2.3. Соотношение заемного и собственного капитала (K_2^2)	$K_2^2 = \frac{З_{общ}}{K_c}$	не более 1
	2.4. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (K_3^2) $ФОД$ – долгосрочные финансовые обязательства	$K_3^2 = \frac{ФОД}{K_c + ФОД}$	не более 0-0.2
	2.5. Коэффициент маневренности собственных средств предприятия (K_c^M) $СОС$ – собственные оборотные средства	$K_c^M = \frac{СОС}{K_c}$	→ max
3. Деловая активность	Коэффициент деловой активности ($K_{дел. акт.}$) $РП$ – объем продаж	$K_{дел. акт.} = \frac{РП}{A_{об}}$	→ max

Источник: собственная разработка на основе [5, 14]

Превосходство фирмы над конкурентами обеспечивается только при условии правильного определения высшим руководством имеющихся конкурентных преимуществ, а также своевременным и эффективным их использованием. Кроме того, для поддержания конкурентоспособности фирмы в течение длительного времени необходимо постоянное обновление конкурентных преимуществ (факторов конкурентоспособности). При этом высшее руководство предприятия должно четко знать, для чего осуществляются преобразования, и какие цели должны быть достигнуты в результате их реализации.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия определяется способностью высшего руководства принимать решения, обеспечивающие реализацию факторов конкурентоспособности. Базируясь на проведенном анализе, можно выявить определенную взаимосвязь между конкурентоспособностью высшего руководства и другими факторами конкурентоспособности (рис.2.3).



Рис. 2.3 Взаимосвязь факторов конкурентоспособности предприятия

Источник: собственная разработка

Так, уровень конкурентоспособности продукции значительным образом зависит от конкурентоспособности технологии, конкурентоспособности производства и конкурентоспособности управленческого персонала. Этими же факторами предопределяются финансовое состояние и эффективность предприятия. Показатели финансового состояния являются индикаторами, четко реагирующими на изменение конкурентоспособности продукции.

Например, в результате российского финансового кризиса 1998 года дорогая обувь отечественных производителей стала неконкурентоспособной. Конкурентоспособность продукции обувных предприятий, выпускающих недорогую обувь, повысилась, что немедленно отразилось на показателях их финансового состояния и эффективности производственно-хозяйственной дея-

тельности (табл. 2.3). Совместные предприятия ООО «Ле Гранд» и ЗАО «Белкельме» специализировались на выпуске дорогой обуви. При этом, как видно из данных таблицы 2.3, большой удельный вес в реализации продукции занимал экспорт в Россию. Так, в 1997 году у СП «Ле Гранд» он составлял 63,3%, а у СП «Белкельме» - 84,5%.

Российский финансовый кризис вызвал падение спроса на дорогую продукцию, что привело к снижению коэффициента текущей ликвидности у СП «Ле Гранд» на 71,57%, а у СП «Белкельме» - на 42,24%. Аналогичным образом, снижение конкурентоспособности обуви повлияло и на эффективность предприятия: в 1998 году по сравнению с 1997 годом рентабельность продукции СП «Ле Гранд» уменьшилась на 11,5 процентных пункта, а у СП «Белкельме» - на 3,6 процентных пункта.

Несмотря на то, что конкурентоспособность недорогой обуви ОАО «Красный Октябрь» повысилась (экспорт в Россию в 1998 году увеличился по сравнению с 1997 годом на 261,21 тыс. пар, а доля экспорта выросла на 59,2%), резкое падение курса российской валюты привело к ухудшению показателей финансового состояния и эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Вместе с тем для предприятий, где доля экспорта не превышала 20%, последствия кризиса были менее значительными. Например, ООО «Ирвит» (доля экспорта 10%) в 1998 году улучшило свои показатели. Так, рентабельность продукции повысилась более чем в 2 раза, а коэффициент текущей ликвидности составил 2,08, что превышает нормативное значение, тогда как в 1997 году предприятие являлось неплатежеспособным.

Современное состояние большинства обувных отечественных предприятий делает необходимым в рамках программы преобразований предусматривать реализацию технического и технологического направлений реструктуризации, которые объективно требуют инвестиций.

Поэтому проведенные преобразования предприятия можно признать эффективными, только в том случае, если реализация программы реструктуризации обеспечивает не только достижение поставленных целей, но и рациональное использование инвестиций. Кроме того, собственники инвестиционных ресурсов заинтересованы в наиболее быстрой отдаче вложенных средств, то есть оценка эффективности инвестиций характеризует степень достижения целей этого субъекта рынка.

Наиболее подробно и полно вопросы оценки инвестиционных проектов в рамках проведения программы реструктуризации исследованы в работе А.А. Алпатова «Управление реструктуризацией предприятия» [4]. В зависимости от сроков реализации программы реструктуризации, автором предлагается использовать два способа расчета показателей эффективности инвестиций.

Первый способ используется, если реализация инвестиционного проекта в рамках программы реструктуризации предусматривается в течение значительного периода времени (более 1-2 лет), в этом случае показатели эффективности инвестиций, а именно рентабельность и срок окупаемости инвестиций рассчитываются с учетом факторов дисконтирования и инфляции.

Таблица 2.3

Сравнительный анализ показателей текущей ликвидности и рентабельности продукции обувных предприятий до и после финансового кризиса в России

Наименование предприятия	Коэффициент текущей ликвидности				Рентабельность продукции, %				Доля экспорта, %			
	1997	1998	Изменение		1997	1998	Изменение		1997	1998	Изменение	
			абсолютно, пр. пунктов	относительное, %			абсолютное, пр. пункт	относительное, %			абсолютное, пр. пункт	относительное, %
1. СП «Ле Гранд»	2.99	0.85	-2.14	-71.57	23.6	12.1	-11.5	48.73	63,3	26,8	-36,5	-57,7
2. ООО «Ирвит»	1.46	2.08	+0.62	+42.47	14	28.7	+14.7	+105	10,9	10,1	-0,8	-7,34
3. СП «Белкельме»	1.61	0.93	-0.68	-42.24	19.6	16	-3.6	18.37	84,5	45	-39,5	46,7 5
4. ОАО «Красный Октябрь»	3.32	1.84	-1.48	-44.58	19.8	12.3	-7.5	37.88	21,3	33,9	+12,6	+59, 2

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

$$R_{и} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+qi)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+qi)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+qi)^i}} \quad (2.1)$$

где $R_{и}$ – рентабельность инвестиций, долей единиц;

D_i – поток доходов за период i , полученный реструктурируемым предприятием, руб.;

I_i – инвестиции в программу реструктуризации предприятия за период i , руб.;

qi – коэффициент, учитывающий факторы дисконтирования и инфляции, долей единиц;

n – общее количество временных периодов, на которые разделен срок реализации инвестиционного проекта.

Срок окупаемости инвестиций в программу реструктуризации предприятия наступает в момент t , когда суммарные доходы предприятий за счет инвестиций становятся равными суммарному вложению капитала:

$$\sum_{i=1}^N \frac{D_i}{(1+qi)^i} = \sum_{i=1}^N \frac{I_i}{(1+qi)^i} \quad (2.2)$$

где N – время, в течение, которого доходы сравниваются с расходами, лет.

Использование второго способа расчета показателей эффективности инвестиций целесообразно при относительно небольших сроках реализации инвестиционных проектов (1-2 года), в этом случае расчет показателей производится без учета факторов дисконтирования и инфляции по упрощенным формулам:

$$R_{и} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i - \sum_{i=1}^n I_i}{\sum_{i=1}^n I_i} = \frac{D_c - I_c}{I_c} \quad (2.3)$$

где D_c – суммарные чистые денежные поступления, полученные предприятием за период реализации программы, руб.;

I_c – суммарные инвестиции в программу реструктуризации за этот же период времени, руб.

Срок окупаемости вложений определяется следующим образом:

$$T = \frac{I_c}{D_c} \quad (2.4)$$

где T – срок окупаемости инвестиций, лет.

Следует отметить, что окупаемость капиталовложений обеспечивается при рентабельности инвестиций равной нулю, то есть любое значение этого по-

казателя больше нуля, свидетельствует о положительном эффекте. По мнению А.А. Алпатова, при реализации программы реструктуризации необходимо стремиться к значению показателя «рентабельность инвестиций» близкому к единице, что соответствует двукратной окупаемости затрат [4, с.179].

Процесс проведения преобразований, обеспечивая достижение собственных целей предприятия, в большей или в меньшей степени затрагивает интересы различных субъектов рынка, что делает объективно необходимым осуществлять оценку не только во внутренней, но и внешней эффективности преобразований. Безусловно, достижение целей заинтересованных субъектов рынка во многом зависит от конкурентоспособности самого предприятия, так при повышении конкурентоспособности продукции и улучшении финансового состояния достигаются не только локальные цели реструктуризации предприятия, но и соответственно цели конечных потребителей и поставщиков; рациональное использование инвестиционных ресурсов характеризует не только экономичность преобразований, но и степень достижения целей инвесторов.

Вместе с тем рост рентабельности продукции, сокращение затрат, улучшение уровня финансового состояния далеко не всегда означают благоприятные изменения положения членов трудового коллектива. Кроме того, в ряде случаев сокращение текущих затрат связано прежде всего с сокращением численности персонала, что приводит к обострению проблемы безработицы. Однако в случае успешной реструктуризации повышается уровень оплаты труда и улучшаются условия работы.

Проблема увеличения численности безработных весьма беспокоит и государство, так как от этого существенным образом зависит политический и социальный климат в обществе. В связи с этим государство участвует в финансировании реструктуризации некоторых предприятий (например, в предприятии легкой промышленности Республики Беларусь было вложено 507 млрд. рублей и 5 млн. долларов США), что обуславливает его заинтересованность в эффективном использовании выделенных средств.

Кроме того, успешное массовое реформирование предприятий должно привести к перелому негативных тенденций в экономике регионов и страны в целом. Так, в результате эффективной реструктуризации повысится доходность предприятий, заработная плата членов трудового коллектива, объемы реализации продукции, что увеличит суммы налоговых поступлений как в местные, так и республиканский бюджеты. Составляя основу доходной части бюджета, собираемые налоги будут способствовать повышению расходов на образование, науку, здравоохранение, культуру и т.д., что повысит доходы работников этих сфер.

В совокупности рост доходов населения приведет к повышению уровня потребления, что вызовет рост объема производства и положит начало экономическому росту страны.

Наилучшим образом социально – экономические аспекты реструктуризации предприятий можно оценить посредством таких показателей внешней

эффективности, как:

- уровень оплаты труда работников предприятия;
- количество рабочих мест;
- сумма отчисляемых в бюджет налогов и сборов.

При оценке эффективности реструктуризации все предлагаемые показатели определяются на начало и конец реструктуризационного периода, а также в течение 2 лет после завершения преобразований. Однако положительная динамика показателей конкурентоспособности продукции, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия не позволяет судить о достижении генеральной цели реструктуризации.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная категория, которая может быть обнаружена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо выпускающих товары-субституты. При этом одно и то же предприятие среди отраслевой группы страны может быть признано конкурентоспособным, а в рамках отраслей мирового рынка или сегмента – нет. Для определения положения предприятия относительно конкурентов до и после проведения преобразований в методике оценки эффективности реструктуризации целесообразно использовать показатель «конкурентный статус предприятия». Определение конкурентного статуса предполагает выбор базовых объектов для сравнения. По мнению А.П. Градова [106] корректность сравнения показателей обеспечивается, если оцениваемые предприятия имеют соизмеримые

- характеристики выпускаемой продукции, которая обеспечивает удовлетворение идентичных потребностей покупателей;
- сегменты рынков, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- фазы жизненного цикла фирмы.

Если с первыми двумя требованиями можно согласиться, то последнее утверждение неправомерно. Из положения «иметь соизмеримые фазы жизненного цикла» при оценке конкурентоспособности предприятия вытекает, что фирма, давно функционирующая на рынке, не является конкурентом той, которая находится на стадии «становление» либо на стадии «рост». Это положение противоречит как теории, так и практике конкуренции. Выходя на рынок, новое предприятие так или иначе «перетягивает» на свою сторону определенную часть покупателей, тем самым создавая угрозу для уже функционирующих предприятий. Такая ситуация особенно характерна для отечественного рынка, на котором недавно созданные предприятия (СП «Белвест», ООО «Предприятие «Марко», ООО «Эвимар») составили серьезную конкуренцию давно действующим предприятиям и потеснили их на рынке (табл. 2.4).

Как видно из данных табл. 2.4, если в 1992 году МОАО «Луч» произвело 11612 тыс. пар обуви, то в 1995 году объемы его производства составили 4000 тыс. пары. С 1998 года МОАО «Луч» производственной деятельностью не за-

нимается. ОАО «Гродненская обувная фабрика «Неман» в 1992 году произвело 7191 тыс. пар обуви. При этом за аналогичный период 1998 года производство обуви у этого предприятия составило 982 тыс. пар, а к началу 2002 года сократилось до 625 тыс. пар.

Таблица 2.

Объем продаж и рыночные доли давно созданных и новых обувных предприятий

Наименование предприятий	Годы									
	1992		1998		2001		2003		2004	
	объем продаж, т.пар	доля рынка, %								
1. МООАО «Луч»	11612	26,73	-	-	-	-	-	-	-	-
2. ОАО ГОФ «Неман»	7191	16,55	982	7,94	625	5,35	341	3,89	404	4,76
3. СП «Белвест»	1800	4,58	1909	15,4	1800	15,4	1260	14,36	1155	13,62
4. ООО «Эвимар»	-	-	1169	9,8	2000	18	-	-	-	-
5. ООО «Марко»	-	-	-	-	-	-	2500	28,49	2500	29,47
6. ЗАО «Отико»	-	-	646	5,25	728	6,4	560	6,38	614	7,24
7. ООО «Труд-Нью-Лайн»	-	-	-	-	-	-	533	6,07	785	9,26
8. ООО «Труд-Стецкевич-Адамантан»	-	-	-	-	-	-	265	3,02	354	4,17

Источник: собственная разработка на основе информации концерна "Беллепром"

В 1992 году на рыночную долю новых предприятий (СП «Белвест») приходилось всего 4,58%, то в 1998 году рыночная доля новых предприятий возросла до 50,71% (СП «Белвест», ООО «Марко», ООО «Эвимар», СП «Отико», ООО «Квадрига» и другие), а в 2002 году этот показатель увеличился до 60,6%.

Таким образом, можно сделать вывод, что при оценке эффективности реструктуризации конкурентное положение предприятия необходимо соизмерять относительно всех субъектов хозяйствования, присутствующих на отраслевом рынке страны, независимо от стадии их жизненного цикла.

2.2. Методика определения конкурентного статуса предприятия как показателя эффективности реструктуризации

В процессе реализации преобразований не всегда удается обеспечить достижение всех поставленных целей [116, с.32], кроме того, показатели, характеризующие степень достижения локальных целей реструктуризации, могут иметь не только различные значения, но и знак, что в значительной степени усложняет оценку эффективности преобразований и не позволяет однозначно оценить результаты реструктуризации. Тем не менее, однозначная оценка ре

зультатов необходима и чрезвычайно важна, так как только на ее основе можно сделать объективный вывод об эффективности преобразований.

В качестве обобщающего показателя эффективности реструктуризации может выступать конкурентный статус предприятия, который определяет место предприятия в данный момент времени относительно предприятий- конкурентов, что позволяет судить о достижении генеральной цели реструктуризации.

Определение конкурентного статуса предприятия с целью оценки эффективности реструктуризации может осуществляться посредством построения конкурентной карты рынка. Формирование матрицы, предложенной Г.Л. Азоевым [1, с.102], основано на логнормальном законе распределения долей между конкурентами, в соответствии с которым большее количество предприятий концентрируется вокруг среднего значения. При этом предприятий, имеющих доли меньше среднего значения, больше, чем предприятий, обладающих долей больше среднего значения. Это утверждение справедливо для любого рынка, где функционируют не менее трех предприятий, при условии, что сумма их рыночных долей составляет сто процентов.

Матрица конкурентной карты рынка размером 4x4 содержит шестнадцать типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования их конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Матрица формирования конкурентной карты рынка

Позиция предприятия	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

Источник: заимствовано [1, с.107]

Согласно этой методике, конкурентные позиции предприятий определяются на основе рыночных долей и темпов их прироста за несколько лет. Наиболее значительным статусом обладают предприятия первой группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым - предприятия шестнадцатой группы (аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией).

Методика, разработанная Г.Л. Азоевым, заслуживает внимания, так как обладает следующими преимуществами:

- во-первых, позволяет учесть тенденцию развития конкурентной ситуации;
- во-вторых, установить степень доминирования предприятий на рынке;

• в-третьих, выделить ближайших конкурентов и установить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Кроме того, использование показателя «рыночная доля» для определения конкурентного статуса предприятия оправдано, так как рост продаж продукции предприятия является наиболее очевидным фактом повышения его конкурентоспособности. Однако, несмотря на значительные преимущества методика формирования конкурентной карты рынка Г.Л. Азоева не позволяет полностью учитывать стратегию предприятия, и в первую очередь эффективность использования ресурсов фирмы в результате реструктуризации, повышение которой может наблюдаться и при отсутствии роста рыночной доли, что является ее основным недостатком.

Как показал анализ базовых стратегий, выделенных М. Портером (рис. 2.4), из трех стратегий только две непосредственно ориентированы на рост рыночной доли – это стратегии дифференциации и преимущества по издержкам.

		Стратегическое преимущество	
		Неповторимость продукта в глазах покупателя	Преимущества в себестоимости
Стратегическая цель	Вся отрасль	Дифференциация	Лидерство в области затрат
	Один сегмент	Концентрация на сегменте	

Рис. 2.4 Матрица конкурентоспособности по М. Портеру

Источник: заимствовано: [92, с.58]

При стратегии дифференциации фирма производит товар привлекательный для многих рыночных сегментов, при этом каждый рыночный сегмент рассматривает товар как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т.д. При стратегии преимущества по издержкам фирма производит однотипный товар и не сегментирует рынок, что позволяет ей минимизировать удельные издержки и предлагать более низкие цены по сравнению конкурентами. При стратегии концентрации на сегменте фирма максимально учитывает специфические потребности конкретного сегмента. Эти потребности не могут удовлетворить конкуренты, реализующие другие виды стратегий. Уникальность предлагаемого товара обеспечивает фирме достаточный уровень прибыли. При этом рост фирмы происходит не за счет увеличения доли рынка конкретного товара, а счет выпуска нескольких видов товаров, предназначенных для выбранного сегмента.

Согласно модели М. Портера зависимость между долей предприятия на рынке и рентабельностью (продукции) носит U - образную форму (рис. 2.5).

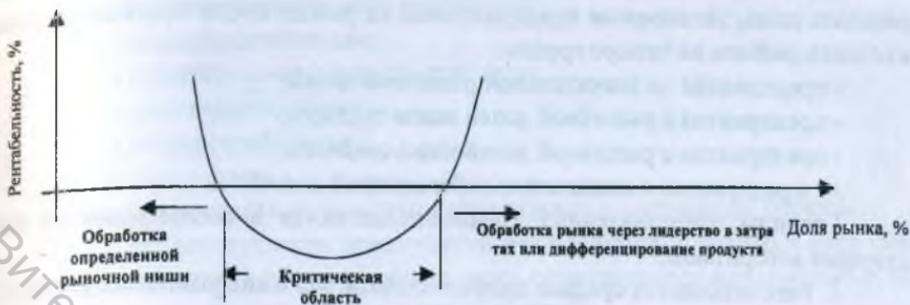


Рис. 2.5 Взаимосвязь между показателями «рентабельность продукции» и «рыночная доля предприятия»

Источник: заимствовано: [117, с.54]

Фирма с небольшой рыночной долей может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую рыночную долю, - благодаря преимуществу по общим издержкам или дифференцированной стратегии. С другой стороны, в соответствии с моделью М. Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке незначительна. *Чтобы преуспеть, фирме не обязательно нужно быть большой.* Однако предприятие, не располагающее эффективной и уникальной продукцией, может «завязнуть в середине».

Таким образом, научно обоснованным является использование при определении конкурентной позиции предприятия помимо показателя «рыночная доля», показателя эффективности производства «рентабельность продукции», так как именно эти показатели наиболее объективно характеризуют реализацию конкурентных преимуществ предприятий в данный момент времени. Чем выше рентабельность продукции, тем при прочих равных условиях выше конкурентоспособность предприятия (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Матрица формирования двухфакторной конкурентной карты рынка

Факторы		Рыночная доля, %			
		Значительная	Выше среднего	Ниже среднего	Незначительная
Рентабельность продукции, %	Высокая	1	3	6	10
	Выше среднего	2	5	9	13
	Ниже среднего	4	8	12	15
	Низкая	7	11	14	16
	Убыточные	17	18	19	20

Источник: собственная разработка на основе [1]

Для построения предлагаемой нами конкурентной карты необходимо оп-
ределить доли, занимаемые предприятиями на рынке, после чего всю их сово-
купность разбить на четыре группы:

- предприятия со значительной рыночной долей;
- предприятия с рыночной долей выше среднего;
- предприятия с рыночной долей ниже среднего;
- предприятия с незначительной рыночной долей.

Границы представленных групп определяются в соответствии со сле-
дующим алгоритмом:

1. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей.

$$D_{\text{ср}} = 1/\kappa, \quad (2.5)$$

где κ - количество предприятий в отрасли;

2. Вся совокупность предприятий рассматриваемого рынка делится на две
сектора, для которых значения долей больше или меньше среднего.

$$D_{\text{мин}} = \text{МИН} \{ D_i \}, \\ D_{\text{макс}} = \text{МАКС} \{ D_i \}, i = 1, \dots, \kappa, \quad (2.6)$$

3. В каждом из секторов рассчитываются среднеквадратические отклоне-
ния, которые совместно с минимальным и максимальным значениями опреде-
ляют границы представленных групп.

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/K_1) * \sum (D_c - D_{\text{ср}1})^2}, C = 1, \dots, K_1, \quad (2.7)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/(\kappa - K_1)) * \sum (D_m - D_{\text{ср}2})^2}, m = 1, \dots, \kappa - K_1, \quad (2.8)$$

где K_1 - количество предприятий, у которых рыночные доли меньше
среднеотраслевого значения;

$(\kappa - K_1)$ - количество предприятий, у которых рыночная доля больше или
равна среднеотраслевому значению;

D_c - рыночные доли предприятий, для которых рыночные доли меньше
среднеотраслевого значения;

D_m - рыночные доли предприятий, для которых рыночные доли больше
или равны среднеотраслевому значению;

D_c - среднее арифметическое значение рыночной доли;

$D_{\text{ср}1}$ - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий,
которых доля рынка меньше среднеотраслевого значения;

$D_{\text{ср}2}$ - среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий,
которых доля рынка больше или равна среднеотраслевому значению.

$$D_{\text{ср}1} = (1/K_1) * \sum D_c, C = 1, \dots, K_1, \quad (2.9)$$

$$D_{\text{ср}2} = (1/(\kappa - K_1)) * \sum D_m, m = 1, \dots, \kappa - K_1 \quad (2.10)$$

На основании данных о рентабельности продукции предприятий производится их распределение по пяти группам:

- 1) высокорентабельные;
- 2) с рентабельностью выше среднего;
- 3) среднерентабельные;
- 4) низкорентабельные;
- 5) убыточные.

Границы представленных групп определяются следующим образом:

1. Из совокупности предприятий исключаются убыточные (они образуют пятую группу), а также имеющие резко отличающиеся максимальные значения (автоматически попадают в первую группу);
2. Из оставшихся предприятий выбираются те, которые имеют максимальное и минимальное значение показателя.
3. Разность между максимальным и минимальным значениями делится на четыре. Таким образом, определяется шаг интервала.

Проведение группировки предприятий позволяет определить их рыночные позиции. Формирование позиционной карты рынка производится путем занесения в матрицу (табл. 2.6) конкурентных позиций предприятий.

В зависимости от конкурентного положения предприятие может относиться к одной из пяти групп:

- лидер рынка (места 1 – 3);
- с сильной конкурентной позицией (места 4 – 7);
- со средней конкурентной позицией (места 8 – 11);
- со слабой конкурентной позицией (места 12 – 15);
- аутсайдер рынка (места 16 – 20).

Конкурентная карта составляется отдельно для каждого года. Оценивая конкурентный статус предприятий за несколько лет, можно проследить изменения их позиций и сделать выводы о тенденциях развития рынка той или иной отрасли.

Разработанная нами методика формирования конкурентной карты рынка позволяет определять конкурентный статус предприятий с учетом существующих стратегий развития. В результате предприятия со значительным объемом продаж являются лидерами только в случае высокой рентабельности продукции, а предприятия, занимающие небольшую рыночную долю, не могут быть признаны аутсайдерами, если рентабельность их продукции находится в интервале от среднего до высокого уровня.

Разработка двухфакторной конкурентной карты с использованием показателя «рентабельность продукции» позволяет не только учесть изменение конкурентоспособности продукции, но и изменение эффективности производственно-хозяйственной деятельности в результате реструктуризации

Обладая вышеперечисленным преимуществом, методика по формированию двухфакторной конкурентной карты рынка вместе с тем не учитывает фи-

нансовое состояние предприятий, что особенно важно в условиях нестабильной трансформационной экономики. Кроме того, показатель рентабельность продукции значительно завышается, так как рассчитывается на основе себестоимости реализованной продукции. В результате крупное предприятие со значительным уровнем рентабельности может попасть в группу "лидеров" или "предприятий с сильной конкурентной позицией", тогда как в действительности из-за неплатежеспособности оно обладает низкой конкурентоспособностью.

Решение этой проблемы возможно посредством формирования матрицы многофакторной конкурентной карты, которая помимо рыночной доли предприятия и рентабельности продукции, учитывает его финансовое состояние. Построение многофакторной конкурентной карты осуществляется на основе конкурентных позиций предприятий, определяемых по двухфакторной карте, и значений показателя финансового состояния.

В качестве показателя, оценивающего финансовое состояние предприятия, предлагается использовать показатель «коэффициент текущей ликвидности». Определение позиции предприятия с применением этого показателя позволяет в определенной степени учесть финансовое состояние предприятия, что особенно важно в условиях неэффективности процедуры банкротства.

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка, разработанная на основе показателя «коэффициент текущей ликвидности», состоит из одиннадцати положений, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия (табл. 2.7).

В зависимости от значения коэффициента текущей ликвидности все предприятия разбиваются на три группы:

- ликвидные (коэффициент текущей ликвидности больше или равен 1.7);
- переходное состояние (коэффициент текущей ликвидности находится в интервале от 1 до 1.7);
- неликвидные (коэффициент текущей ликвидности меньше 1).

Таблица 2.7

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка (на основе показателя «коэффициент текущей ликвидности»)

Факторы		Конкурентная позиция предприятия по двухфакторной карте рынка (на основе доли рынка и рентабельности продукции)																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Финансовое состояние предприятий	Ликвидные 1,7	1			2			5			6			9								
	Переходное состояние 1	3			4			7			8			10								
	Неликвидные	11			11			11			11			11								

Источник: собственная разработка

В соответствии с позицией, занимаемой на многофакторной конкурентной карте, предприятие может относиться к одной из пяти групп:

- лидер рынка (места 1 и 2);
- с сильной конкурентной позицией (места 3 и 4);
- со средней конкурентной позицией (места 5 и 6);
- со слабой конкурентной позицией (места 7 и 8);
- аутсайдер рынка (места 9 – 11).

В то же время показатель «коэффициент текущей ликвидности» характеризует только ликвидность предприятия, при этом без внимания остаются такие важные составляющие финансового состояния как платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность и другие. Перечисленные недостатки делают необходимым при определении конкурентной позиции фирмы использовать показатель, который позволяет обеспечить комплексную и достоверную оценку финансового состояния. Таким требованием в наибольшей степени соответствует комплексный показатель «рейтинговое число». Авторы Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков [113, с. 45] предлагают расчет рейтингового числа на основе пяти коэффициентов по следующей формуле:

$$R = 2K_{об} + 0,1K_{лик} + 0,08K_{инт} + 0,45K_{прод} + K_{пр} \quad (2.11)$$

где $K_{об}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$K_{лик}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{инт}$ – интенсивность оборота авансированного капитала, которая характеризуется объемом реализованной продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия);

$K_{прод}$ – рентабельность продаж – отношение прибыли от реализации продукции к величине выручки от реализации продукции;

$K_{пр}$ – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу.

Каждый из коэффициентов имеет минимально допустимое значение, например для показателя «рентабельность собственного капитала» оно составляет 0,2. При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимально допустимым уровням рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное. В зависимости от значения рейтингового числа предприятия могут быть отнесены к одной из трех групп:

- удовлетворительное финансовое состояние ($R \geq 1$);
- переходное состояние ($0,5 < R < 1$);
- неудовлетворительное финансовое состояние ($R \leq 0,5$);

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка, разработанная на основе рейтингового числа, состоит из пятнадцати положений, позволяющих оценить конкурентоспособность предприятия (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка
(на основе показателя «рейтинговое число»)

Факторы		Конкурентная позиция предприятия по двухфакторной карте рынка (на основе доли рынка и рентабельности продукции)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Финансовое состояние предприятия	Удовлетворительное 1	1				2					5				6						9
	Переходное состояние 0,5	3				4					7				8						10
	Неудовлетворительное	11				11					11				11						11

Источник: собственная разработка

Группа, к которой относится предприятие в зависимости от позиции на многофакторной конкурентной карте, определяется аналогично с картой построенной по «коэффициенту текущей ликвидности».

Таким образом, конкурентные позиции предприятий, полученные на основе построения многофакторной конкурентной карты, дают более объективное представление о положении предприятий на рынке.

Построение многофакторной конкурентной карты рынка с использованием показателя «рейтинговое число» позволяет учесть изменения, как конкурентоспособности продукции, так и эффективности производственно-хозяйственной деятельности и финансового положения предприятия в результате реструктуризации. Следовательно, определение конкурентного статуса предприятия на основе многофакторной конкурентной карты позволяет оценить достижение генеральной цели преобразований.

Вывод об эффективности реструктуризации предприятия делается на основании оценки изменения его конкурентного статуса после проведения преобразований. Однако не любое повышение конкурентного статуса будет свидетельствовать об эффективности реструктуризации. В данном случае возникает правомерный вопрос о минимальном уровне повышения конкурентного статуса предприятия, то есть, какое изменение конкурентного статуса является достаточным, чтобы считать преобразования эффективными.

При оценке эффективности преобразований необходимо исходить из достижения минимального запланированного уровня конкурентоспособности, а также учитывать период времени, на протяжении которого, достигнутое конкурентное положение сохраняется (не понижается). Изучение литературных источников относительно продолжительности сохранения конкурентного поло-

жения предприятия показало, что длительность периода должна составлять не менее двух лет [116, с. 13]. Такая точка зрения подтверждается сложившимся в зарубежной науке мнением о необходимости проведения преобразований каждые два-три года [77].

Достижение более высокого конкурентного статуса и обеспечение его сохранения в течение двух лет, даже при превышении запланированного уровня расходов и времени на проведение преобразований, позволяют считать их более эффективными, по сравнению с теми, которые обеспечили меньшее повышение конкурентного статуса на более короткий срок, даже при условии соблюдения установленного бюджета и времени реализации программы. То есть, при принятии решения об эффективности реструктуризации, во внимание необходимо принимать достижение более высокого уровня конкурентного статуса и длительность его обеспечения, при условии положительного значения показателя «рентабельность инвестиций» (окупаемость затрат.)

Исходя из вышеизложенного, для оценки эффективности реструктуризации на основе повышения (сохранения) конкурентного статуса целесообразно использовать специальный классификатор (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Классификатор оценки эффективности реструктуризации предприятия на основе показателя «конкурентная позиция»

Оценка эффективности реструктуризации		Конкурентная позиция предприятия после проведения реструктуризации				
		Лидер	Сильная	Средняя	Слабая	Аутсайдер
Конкурентная позиция предприятия до проведения реструктуризации	Лидер	эффективна	неэффективна	неэффективна	неэффективна	неэффективна
	Сильная	эффективна	эффективна	неэффективна	неэффективна	неэффективна
	Средняя	эффективна	эффективна	эффективна	неэффективна	неэффективна
	Слабая	эффективна	эффективна	эффективна	неэффективна	неэффективна
	Аутсайдер	эффективна	эффективна	эффективна	неэффективна	неэффективна

Источник: собственная разработка

Следует отметить, что достижение более высокого конкурентного статуса в результате проведения реструктуризации свидетельствует о более высокой эффективности преобразований. Кроме того, как видно из таблицы 2.9, сохранение предприятием таких занимаемых позиций как лидер рынка, сильная и средняя позиции, позволяет сделать вывод об эффективности реструктуризации. При этом окончательная оценка эффективности реструктуризации на основе предложенного классификатора, может быть осуществлена только по прошествию двух лет с момента завершения преобразований.

Таким образом, при оценке эффективности реструктуризации во внимание необходимо принимать не только изменение конкурентного статуса, но и время на протяжении которого достигнутое положение может быть сохранено.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что предложенные в работе конкурентные карты позволяют оценить эффективность реструктуризации на основе изменения конкурентного статуса предприятия с использованием обобщающих показателей эффективности его функционирования, а также показателей финансового состояния. Многофакторность разработанной конкурентной карты обуславливает возможность ее использования для оценки степени достижения генеральной цели реструктуризации, что с учетом показателей эффективности использования инвестиций, позволяет оценить эффективность преобразований предприятия. Помимо этого многофакторная конкурентная карта, учитывающая финансовое состояние предприятий, позволяет оценить изменение конкурентоспособности отрасли в целом и отдельно хозяйствующих субъектов.

2.3. Оценка эффективности реструктуризации обувных предприятий Республики Беларусь

Методика оценки эффективности реструктуризации апробировалась на основе информации о финансово-хозяйственной деятельности обувных предприятий, осуществивших преобразования.

В 1996 г. первым среди предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь провело реструктуризацию самое крупное обувное предприятие МООАО «Луч» (производственная мощность до реформирования составляла 1,5 млн. пар обуви в год). Необходимость реструктуризации этого предприятия была вызвана кризисной ситуацией, которая переросла в свою завершающую стадию – кризис. Так, объемы продаж предприятия в 1995 году сократились по сравнению с 1994 годом на 52%, остатки нереализованной продукции на складах составили 4 млн. пар обуви, суммарная задолженность общества по заработной плате, поставщикам материально-энергетических ресурсов, государству превысила 167 млрд. рублей, финансовое состояние предприятия характеризовалось как крайне неудовлетворительное (коэффициент текущей ликвидности 0,514).

Исходя из вышеизложенного, следует признать, что преобразования МООАО «Луч» были направлены на выведение предприятия из кризисной ситуации, то есть представляли собой *исправляющую реструктуризацию*.

В результате реструктуризации с участием МООАО «Луч» (доля в уставном фонде 51% и выше) и иностранного капитала на базе основного производства образовалось пять дочерних предприятий: СП «Отико», СП «Ле Гранд», СП «Чевляр», СП «Рейлит» и ООО «Сивельга». В соответствии с Программой

реструктуризации все долги сохранялись за МООАО «Луч». Их погашение предусматривалось осуществлять за счет части чистой прибыли, отчисляемой дочерними предприятиями.

В апреле 1997 года реструктуризация была проведена на ООО «Предприятие «Марко». ООО «Предприятие «Марко» - это новое предприятие, созданное в условиях трансформации экономической системы и изначально к ним адаптированное. Выйдя на рынок обуви, предприятие потеснило многих конкурентов. Кроме того, постоянные изменения, происходившие во внешней среде, могли оказать негативное влияние на конкурентоспособность ООО «Предприятие «Марко». Все это явилось основанием для принятия высшим руководством решения о проведении преобразований. Если преобразования для МООАО «Луч» представляли собой выход из кризисной ситуации, то для ООО «Предприятие «Марко» они являлись способом повышения конкурентоспособности посредством упреждения последствий событий и явлений, развивающихся во внешней и внутренней среде, и завоевания дополнительных конкурентных преимуществ, то есть представляли собой *упреждающую реструктуризацию*.

В результате проведения реструктуризации из ООО «Предприятие «Марко» было выделено новое предприятие СП ООО «Эвимар» с 70% участием иностранного капитала. При этом ООО «Предприятие «Марко» стало специализироваться на производстве колодок и заготовок верха обуви, а вновь образованное СП ООО «Эвимар» - на сборке обуви.

В соответствии с методикой оценки эффективности реструктуризации для вышеназванных предприятий определялись показатели, характеризующие достижение локальных целей преобразований, а именно: конкурентоспособность продукции, эффективность производственно-хозяйственной деятельности и финансовое состояние. Следует отметить, что во внимание прежде всего принимались значения показателей, соответствующие первым двум годам с момента завершения преобразований.

При оценке имиджа товарной марки использовался метод количественного исследования потребителей. В опросе приняли участие 800 человек - жителей различных регионов Республики Беларусь

Структура респондентов по возрасту и уровню семейного дохода представлена в таблицах 2.10 - 2.11.

Таблица 2.10

Структура респондентов по возрасту

Возраст	Респонденты, %
до 20 лет	22,2
от 20 до 25	25,8
от 25 до 35	21
от 35 до 45	14,8
от 45 до 55	10,2
свыше 55	6
Всего	100

Источник: собственная разработка

Данные опроса репрезентативны для жителей Республики Беларусь в возрасте от 16 до 55 лет и выше. Интервью проводилось с использованием заранее разработанной анкеты (приложение 2), включающей две группы вопросов.

Таблица 2.11

Структура респондентов по уровню семейного дохода

Доход	Респонденты, %
низкий	41,4
ниже среднего	27,4
средний	19,2
выше среднего	5,8,
высокий	2,2
отказ от ответа	3,6
Всего	100

Источник: собственная разработка

Первая группа вопросов предназначалась для непосредственной оценки популярности имиджа товарной марки, на основании другой – были получены сведения о материальном положении, возрасте и поле опрашиваемых.

В ходе определения известности марок участникам опроса предлагалось назвать товарные марки обувных отечественных предприятий (спонтанное знание), которые, по их мнению, являются известными. Если марка обуви называлась, то предприятию присваивалось пять баллов.

По данным исследования в число наиболее известных обувных предприятий Республики Беларусь вошли СП «Белвест» и ООО «Предприятие «Марко». Так же известными, по мнению потребителей, являются такие товарные марки, как МООАО «Луч», ОАО «Красный Октябрь», СП «Ле Гранд», ООО «Сивельга», СП «Белкельме», СП «Отико», СП «Чевляр», ООО «Ирвит», ОАО «Неман», Барановичская обувная фабрика, СП «Рейлит», Бобруйская обувная фабрика, ГПОО «Труд».

В список предприятий, проводящих рекламные кампании, потребители включили: СП «Белвест», ООО «Предприятие «Марко», СП «Ле Гранд», ООО «Сивельга», СП «Отико», СП «Чевляр», МООАО «Луч». Среди перечисленных предприятий наиболее известной является реклама ООО «Предприятие «Марко» и СП «Белвест», данные предприятия помимо рекламы в средствах массовой информации, широко используют другие эффективные элементы комплекса маркетинговых коммуникаций: распродажи, скидки, розыгрыши призов и другие.

Третий вопрос позволил выявить товарные марки тех предприятий, обувь которых приобреталась респондентами в течение последних двух лет (табл. 2.12).

Превышение количества покупок, над общей численностью респондентов, обусловлено приобретением более чем одного наименования товарной марки.

Как видно из данных таблицы 2.12, наибольшее число респондентов в течение последних двух лет предпочитали приобретать обувь СП «Белвест» и ООО «Предприятие «Марко». На долю этих предприятий приходится 68,5% приобретенной обуви респондентами в течение двух лет подряд. Далее с большим отрывом следуют МООАО «Луч» (9%), СП «Ле Гранд» (6,2%), ООО «Сивельга» (4,5%).

Таблица 2.12

Приобретение респондентами марок обуви

Наименование предприятия	Количество покупок, пар	Удельный вес покупок в общем количестве покупок, %
1. СП «Белвест»	408	45,3
2. ООО «Предприятие «Марко»	209	23,2
3. МООАО «Луч»	81	9,0
4. СП «Ле Гранд»	56	6,2
5. ООО «Сивельга»	41	4,5
6. СП «Рейлит»	-	-
7. СП «Отико»	15	1,7
8. СП «Чевляр»	21	2,3
9. ОАО «Красный Октябрь»	15	1,7
10. ООО «Ирвит»	15	1,7
11. ОАО «Неман»	11	1,2
12. Барановичская обувная фабрика	5	0,5
13. СП «Белкельме»	25	2,8
14. ГПОО «Труд»	-	-
15. Бобруйская обувная фабрика	-	-
ИТОГО	900	100

Источник: собственная разработка

На основании результатов анкетирования был определен уровень популярности (имидж) товарной марки обуви отечественных предприятий (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Имидж товарной марки обуви отечественных предприятий

Наименование предприятия	Средняя суммарная оценка, балл	Уровень популярности имиджа товарной марки
1. СП «Белвест»	15,3	высокий
2. ООО «Предприятие «Марко»	8,34	средний
3. МООАО «Луч»	4,66	низкий
4. СП «Ле Гранд»	2,67	очень низкий
5. ООО «Сивельга»	1,89	очень низкий
6. СП «Рейлит»	0,18	очень низкий
7. СП «Отико»	1,07	очень низкий
8. СП «Чевляр»	0,8	очень низкий
9. ОАО «Красный Октябрь»	1,8	очень низкий
10. ООО «Ирвит»	0,68	очень низкий
11. ОАО «Неман»	0,53	очень низкий
12. Барановичская обувная фабрика	0,15	очень низкий
13. СП «Белкельме»	1,18	очень низкий
14. ГПОО «Труд»	0,07	очень низкий
15. Бобруйская обувная фабрика	0,1	очень низкий

Источник: собственная разработка

Как видно из данных таблицы 2.13, наиболее высокий имидж среди респондентов имеет товарная марка обуви СП «Белвест». Высокая популярность продукции СП «Белвест» связана с длительностью его функционирования на рынке (более 10 лет). Кроме того, СП «Белвест» - первое совместное обувное предприятие в Республике Беларусь, что позволило ему зарекомендовать себя высоким качеством обуви по сравнению с другими предприятиями и создать широкую сеть фирменных магазинов.

Согласно опросу потребителей товарная марка ООО «Предприятие «Марко» имеет средний уровень популярности (8,34 балла) и занимает второе место среди обувных предприятий Республики Беларусь.

Имидж товарных марок обуви предприятий, образованных в ходе реструктуризации МООАО «Луч», значительно ниже, чем у лидеров, что объясняется незначительным сроком их функционирования на рынке. Тем не менее, значения оценок популярности СП «Ле Гранд» (2,67 балла) и ООО «Сивельга» (2,89 балла) превышают аналогичные показатели других обувных предприятий. Более низкие оценки популярности имеют СП «Отико» (1,07 баллов), за ним следует СП «Чевляр» (0,8 баллов) и СП «Рейлит» (0,18 балл).

Анализируя данные анкетирования, можно сделать вывод, что в результате проведения реструктуризации повысился имидж товарных марок предприятий. Тем не менее популярность товарных марок отечественных предприятий по производству обуви среди потребителей Республики Беларусь является весьма низкой.

Помимо имиджа товарной марки для определения конкурентоспособности продукции в ходе оценки эффективности реструктуризации предприятия рассчитываются следующие показатели: рыночная доля, объем реализации, доля экспорта, представленные в таблице 2.14 и приложении 3.

Как видно из данных табл. 2.14, в течение 3-х лет после проведения реструктуризации в целом по предприятиям, образованным на базе МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», происходит увеличение объемов реализации.

Так, по предприятиям МООАО «Луч» объем реализации в 1999 году вырос на 30% по сравнению с 1996 г. (до реструктуризации), а по предприятиям ООО «Предприятие «Марко» прирост в 2000 году составил 85% относительно 1997 года (приложение 3), что свидетельствует о повышении конкурентоспособности продукции этих предприятий. Кроме того, за период 2001-2002 годы у СП «Эвимар» объем продаж относительно 1997 увеличился в 2,5 раза.

К сожалению, в дальнейшем суммарная величина реализация обуви предприятий, образованных на базе МООАО «Луч», снижается. Если в 2000 и 2001г.г. по сравнению с 1999 годом это снижение незначительно, всего 157 и 194 тыс. пар соответственно, то в 2002 г. относительно 1999 года объем реализации упал на 40%.

В настоящее время в соответствии с конкурентной картой (прил. 5) рыночные доли предприятий СП «Отико» и ООО «Сивельга» характеризуются как выше среднего, СП «Ле Гранд» и СП «Чевляр» - как ниже среднего, а СП «Рейлит» имеет незначительную долю рынка.

Показатели конкурентоспособности продукции предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2004 годы

Предприятия	Объем реализации обуви, тыс. пар									Рыночная доля, %								
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Образованные на базе МООАО «Луч»																		
1.1. СП "Отико"	-	549	646	687	702	728	708	560	614	6,1	5,4	5,6	5,25	5,66	6,42	6,85	6,38	7,24
1.2. СП "Ле Гранд"	-	397	815	844	666	572	290	148	146	4,4	6,8	6,8	4,98	4,45	4,65	2,81	1,69	1,72
1.3. СП "Чевляр"	-	478	764	778	781	711	246	220	224	5,3	6,3	6,3	5,84	5,53	5,089	2,38	2,51	5,43
1.4. ООО "Сивельга"	-	329	663	651	700	716	529	438	461	3,6	5	5,26	5,23	5,57	5,14	5,12	4,99	2,64
1.5. СП "Рейлит"	-	-	74	208	175	247	164	106	71	-	0,64	1,69	1,31	1,92	1,78	1,59	1,21	0,84
1.6. МООАО «Луч»	2407	60	86	55	42	55	-	-	-	0,67	0,71	0,44	0,31	0,43	-	-	-	-
Итого	2407	1813	3048	3223	3066	3029	1937	1472	1516	20,07	24,85	26,09	22,92	23,56	23,08	18,75	16,78	17,87
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																		
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	52	79	644	6	6	-	-	2500	2500	8,3	6,5	5,4	0,42	0,44	-	-	28,49	29,47
2.2. СП «Эвмар»	-	70	525	1192	1512	2000	2100	-	-	-	0,33	4,4	8,91	11,76	17,99	20,33	-	-
Итого	752	849	1169	1248	1568	2000	2100	2500	2500	8,3	6,73	9,8	9,33	12,2	17,99	20,33	28,49	29,47

Продолжение табл. 2.14

Предприятия	Доля экспорта, %					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Образованные на базе МООАО «Луч»						
1.1. СП "Отико"	46,59	36	29,7	-	68,9	73,1
1.2. СП "Ле Гранд"	50,76	63,3	26,8	-	41,3	40
1.3. СП "Чевляр"	9,09	30,6	21,7	-	44,4	39,1
1.4. ООО "Сивельга"	12,54	12	16,6	-	37,6	26,2
1.5. СП "Рейлит"	-	0,77	14,7	-	-	-
1.6. МООАО «Луч»	30,9	35,6	18,48	-	-	-
Итого	46,59	36	29,7	-	-	-
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»						
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	40,4	33,9	21,83	-	-	-
2.2. СП «Эвмар»	-	28	30,2	53,2	57,8	65,5
Итого	40,4	33,4	25,6	53,2	57,8	65,5

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

При этом снижение рыночной доли (табл. 2.14) предприятий не так существенно, как объема продаж, что связано с общей тенденцией сужения емкости обувного рынка Республики Беларусь, наблюдаемой с 2000 года. Несмотря на это, за рассматриваемый период СП «Эвимар» удалось увеличить свою рыночную долю практически в 3 раза и занять доминирующее положение на рынке среди предприятий обувной отрасли Республики Беларусь.

Продукция фирмы обладает большей конкурентоспособностью, если она пользуется спросом и получила признание не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. Следует отметить, что после проведения реструктуризации доля экспорта всех предприятий возросла (приложение 3).

Среди предприятий, образованных на базе МООАО «Луч», наибольшую долю экспорта (73,1%) в 2001 году имеет СП «Отико». Доля экспорта СП «Эвимар» в 2001 году составила 65,5%.

Исходя из вышеизложенного, можно заключить: в результате осуществления преобразований конкурентоспособность продукции предприятий повысилась, то есть, обеспечено достижение локальной цели реструктуризации и конечных потребителей продукции. В то же время конкурентоспособность обуви предприятий, образованных на базе ООО «Предприятие «Марко» в условиях упреждающей реструктуризации выше, чем предприятий, созданных на основе МООАО «Луч» в ходе проведения исправляющей реструктуризации.

В таблице 2.15 и приложении 3 представлена оценка показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

На момент реструктуризации деятельность МООАО «Луч» неэффективна. Убыточность реализованной продукции составляет 0,48%, а показатель рентабельность капитала -0,194%.

После проведения реструктуризации МООАО «Луч» ситуация на образованных предприятиях кардинальным образом изменилась (табл. 2.16 и приложения 3). Продукция всех предприятий рентабельна и в среднем составляет около 20%. Следует отметить, что на этом уровне этот показатель находился в течение 3-х лет после проведения преобразований.

На момент реструктуризации ООО «Предприятие «Марко» имело самый высокий показатель рентабельности продукции в обувной отрасли. После осуществления преобразований в 1997 году рентабельность продукции СП «Эвимар» повысилась на 5,5 процентных пункта, а в 1998 году достигло рекордного значения не только среди предприятий обувной отрасли, но и всей легкой промышленности – 108,6%.

К сожалению, в 1999 – 2004 г.г. наблюдается снижение всех показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности реструктурированных предприятий, что связано с общими тенденциями, происходящими в национальной экономике Республики Беларусь.

Таблица 2.15

Показатели эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2004 годы

Предприятия	Рентабельность продукции, %										Затраты на один рубль реализованной продукции, руб.									
	1 пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1 пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Образованные на базе МООАО «Луч»																				
1.1. СП "Отико"	-	17,4	29,7	36,7	25,51	32,68	0,34	11,77	12,1	15	-	0,71	0,65	0,60	0,63	0,68	0,73	0,78	0,71	0,71
1.2. СП "Ле Гранд"	-	20,3	23,6	12,1	15,45	3,53	29,35	-11,15	-10,3	-4,9	-	0,76	0,75	0,62	0,73	0,94	0,86	1,07	0,89	0,86
1.3. СП "Чевляр"	-	25,2	17,4	17,3	15,8	7,53	17,26	-11,10	-26,8	-17,7	-	0,75	0,81	0,78	0,79	0,89	1	1,22	1,13	1,00 3
1.4. ООО "Сивельга"	-	18,2	21	19,8	22,97	18,63	4,68	7,13	10,2	8,7	-	0,73	0,71	0,72	0,76	0,78	0,86	0,89	0,73	0,76
1.5. СП "Рейлит"	-	-	-	28,7	10,88	17,63	1,16	-3,86	-2,4	-34,4	-	-	-	0,74	0,84	0,81	0,94	1,03	0,75	1,18
1.6. МООАО «Луч»	-0,48	-	-	29,5	30,06	21,05	11,42	-	-	-	0,96	-	-	0,77	0,84	0,87	0,94	-	0,71	-
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																				
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	-	51,7	43	31,1	3,11	2,5	1,7	1,3	22	20,5	-	0,56	0,6	0,59	0,9	-	-	-	-	-
2.2. СП «Эвимар»	-	-	57,2	108,6	50,95	39	26	25	-	-	-	-	0,56	0,42	0,66	-	-	-	-	-

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллегрпром»

Таблица 2.16

Показатели финансового состояния предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2004 годы

Предприятия	Коэффициент текущей ликвидности										Коэффициент критической ликвидности									
	1 пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
1. Образованные на базе МООАО «Луч»																				
1.1. СП "Отико"	2,03	3,62	1,59	2,08	1,13	1,37	1,28	1,21	1,27	2,03	-	0,29	0,84	0,82	0,53	0,18	0,29	0,27	0,05	
1.2. СП "Ле Гранд"	4,1	2,99	0,85	1,24	0,8	0,95	0,68	0,65	0,54	4,1	-	0,36	0,38	0,45	0,21	0,36	0,58	0,17	0,1	
1.3. СП "Чевляр"	2,42	3,55	1,11	1,39	0,84	0,81	0,62	0,6	0,68	2,42	-	0,15	0,43	0,3	0,18	0,33	0,41	0,29	0,13	
1.4. ООО "Сивельга"	2,87	2,69	1,75	1,35	1,33	1,5	1,52	1,41	1,57	2,87	-	0,45	0,18	0,18	0,29	0,21	0,13	0,08	0,09	
1.5. СП "Рейлит"	-	1,53	0,92	1,10	1,00	0,91	0,74	0,66	0,66	-	-	-	0,05	0,17	0,13	0,064	0,06	0,09	0,003	
1.6. МООАО «Луч»	-	1,34	1,33	0,44	0,97	0,96	-	-	-	1,34	0,055	-	0,6	0,16	0,47	0,38	0,52	-	-	
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																				
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	4,16	2,79	1,29	0,9	-	-	-	1,7	1,75	4,16	4,16	-	1,03	0,72	0,61	0,79	-	-	-	
2.2. СП «Эвимар»	-	1,9	2,31	12,99	2,5	2	1,87	-	-	-	-	-	-	0,61	0,88	7,92	-	-	-	

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллегрпром»

Таким образом, выявленные тенденции изменения показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий в результате проведения преобразований позволяют сделать вывод *о достижении локальной цели реструктуризации – повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования.*

Оценка финансового состояния предприятий до и после проведения преобразований представлена в таблице 2.16 и приложении 3. В течение первых двух лет с момента проведения преобразований наблюдается существенное улучшение показателей финансового состояния предприятий, созданных на базе МООАО «Луч», за исключением СП «Рейлит». После проведения реструктуризации происходит значительное улучшение показателей финансового состояния у СП «Эвимар», так в 1999 году у этого предприятия коэффициент текущей ликвидности превысил нормативное значение в 11 раз, другие показатели финансового состояния также имеют положительную динамику.

Таким образом, на основе оценки финансовых показателей предприятий, образованных в процессе реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», можно заключить, что проведение преобразований оказало положительное влияние на их финансовое положение.

К сожалению, в 1998 году положительная тенденция изменения финансового состояния предприятий, образованных на базе МООАО «Луч» завершается, происходит резкое ухудшение финансовых показателей, что обусловлено негативными последствиями финансового кризиса в России. Наиболее негативными последствия оказались для СП «Ле Гранд», у которого в 1998 году заемный капитал превысил собственный в 10,23 раза. Такое положение дел обусловлено сбытовой стратегией, в рамках которой предприятие ориентировалось на российский рынок, где осуществляло реализацию дорогой обуви из натуральных материалов. Вследствие российского кризиса в 1998 году СП «Ле Гранд» не смогло реализовать более 24% произведенной обуви.

На основании оценки финансового состояния предприятий, можно сделать вывод *о достижении цели – улучшение финансового состояния всеми субъектами хозяйствования, образованными на базе ООО «Предприятие «Марко» и МООАО «Луч», за исключением СП «Рейлит».*

Одной из важнейших составляющих эффективности реструктуризации является обеспечение эффективности вложенных средств в реализацию реструктуризационных программ. Необходимость оценки показателей эффективности инвестиций обусловлено тем, что реструктуризационные программы исследуемых предприятий предусматривали реализацию технического и технологического направлений преобразований, что обусловило значительные затраты средств (табл. 2.17).

Как видно из данных таблицы 2.17 наиболее значительные средства были инвестированы в реструктуризацию МООАО «Луч», общая сумма инвестиций в это предприятие составила 4,7 млн. долларов США, тогда как реструктури-

ционная программа ООО «Предприятие «Марко» предусматривала инвестирование только 351 тыс. долларов США.

Таблица 2.17

Суммы инвестиций на реализацию реструктуризационных программ
МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко»

Наименование показателя	Предприятия, образованные на базе МООАО «Луч»					Предприятие, образованное на базе ООО «Предприятие «Марко»
	СП "Отико"	СП "Ле Гранд"	СП "Чевляр"	ООО "Сивельга"	СП "Рейлит"	СП «Эвимар»
Инвестиции в программу реструктуризации, тыс. долл. США	960	1000	1000	1488	250	351

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

При этом реструктуризационные программы предприятий, созданных на базе МООАО «Луч», планировалось завершить в течение одного года, а программа реструктуризации ООО «Предприятие «Марко» – была рассчитана на полгода. Принимая во внимание краткосрочный период реализации программ (не более 1-2 лет), а также одновременность вложения средств, расчет показателей эффективности инвестиций осуществляется по упрощенному методу (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Оценка эффективности инвестиций в программу реструктуризации предприятий, образованных на базе МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко»

Наименование показателей	Предприятия, образованные на базе МООАО «Луч»					Предприятие, образованное на базе ООО «Предприятие Марко»
	СП "Отико"	СП "Ле Гранд"	СП "Чевляр"	ООО "Сивельга"	СП "Рейлит"	СП «Эвимар»
1. Рентабельность инвестиций, долей единиц	1,35	2,5	0,58	0,25	-0,03	11,92
2. Срок окупаемости инвестиций, лет	0,61	0,46	1,08	1,28	3,6	0,08

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

Как видно из данных таблицы 2.18, наилучшие значения показателей, характеризующих эффективность вложенных средств, имеет СП «Эвимар», так показатель «рентабельность инвестиций» составил 11,92 долей единицы, а срок окупаемости соответствует 1 месяцу, что свидетельствует об очень высокой экономической эффективности вложений. Значения показателей эффективности инвестиций предприятий, образованных на базе МООАО «Луч», за исключением СП «Рейлит», так же достаточно высоки. Среди предприятий, образованных на базе МООАО «Луч» наиболее высокое значение показателя «рентабельность инвестиций» имеет СП «Ле Гранд» - 2,5 доли единицы. Средняя рен-

табельность средств, вложенных в программу реструктуризации МООАО «Луч» составила 0,53 долей единиц. Таким образом, можно сделать вывод о достижении цели собственниками вложенных средств, так как инвестиции, проведенные в реструктуризационных программах использованы эффективно, кроме СП «Рейлит».

Исследуя эффективность реструктуризации, необходимо оценить ее влияние на персонал.

Оценка влияния реструктуризации на изменение численности и заработной платы персонала предприятий представлена в табл. 2.19-2.20 и приложении 4.

Таблица 2.19

Численность персонала на предприятиях, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2004 годы

Предприятия	Численность персонала, чел.									
	I пол.1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1. Образованные на базе МООАО «Луч»										
1.1. СП "Отико"	-	540	570	586	-	551	507	583	565	573
1.2. СП "Ле Гранд"	-	850	874	874	-	833	462	747	368	287
1.3. СП "Чевляр"	-	649	673	686	-	721	381	616	333	291
1.4. СП "Сивельга"	-	462	789	811	-	825	725	792	712	702
1.5. СП "Рейлит"	-	-	410	499	-	503	336	438	557	195
1.6. МООАО «Луч»	4255	1162	610	342	-	286	373	426	262	214
ИТОГО	4255	3663	3926	3798	-	3719	2784	3602	2692	2262
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»										
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	-	611	631	670	727	771	-	-	-	-
2.2. СП ООО «Эвимар»	-	-	70	272	278	355	-	-	-	-
ИТОГО	-	611	701	942	1005	1126	-	-	-	-

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

Как видно из данных табл. 2.19, преобразования предприятий оказали существенное влияние на изменение численности персонала как МООАО «Луч», так и ООО «Предприятие «Марко».

В результате реструктуризации МООАО «Луч» численность персонала в целом снизилась на 13,9%, или на 533 человека. Вместе с тем в результате реструктуризации произошел существенный рост уровня оплаты труда работников предприятий (приложение 4). Если в 1996 году он составил только 99,8% к уровню средней заработной платы в обувной отрасли и выплаты в основном осуществлялись в натуральной форме, что негативным образом отражалось на социально-экономическом положении работников, то в 1999 году на СП «Отико», СП «Чевляр», ООО «Сивельга» среднемесячная заработная плата превысила среднеотраслевой уровень (обувная промышленность) более, чем в 2 раза. По предприятиям СП «Ле Гранд» и СП «Рейлит» среднемесячная заработная плата превысила среднеотраслевой уровень более чем на 30%. Таким образом

несмотря на снижение численности персонала МООАО «Луч», можно сделать вывод о положительном влиянии реструктуризации на положение членов трудового коллектива вновь созданных предприятий. В последующих периодах 2000 – 2002 годы наблюдается уменьшение разрыва между среднеотраслевым уровнем оплаты труда и уровнем среднемесячной заработной платы персонала предприятий, образованных на базе МООАО «Луч», что связано со снижением эффективности ПХД этих предприятий.

В то же время через 3 года после реструктуризации на ООО «Предприятие «Марко» численность персонала увеличилась практически в 2 раза, то есть в результате преобразований было создано 515 новых рабочих мест, что обусловлено ростом объема производства обуви в 2,5 раза. Уровень оплаты труда работников предприятия до реструктуризации превышал среднеотраслевые значения более чем в 2 раза. После преобразований высокий уровень оплаты труда сохраняется. Так, в г. Витебске работники ООО «Предприятие «Марко» и СП «Эвимар» являются самыми высокооплачиваемыми.

Кроме количества рабочих мест и численности персонала, социально-экономические аспекты реструктуризации характеризуются отчислениями предприятий в бюджет и внебюджетные фонды (табл. 2.20 и приложение 4).

Таблица 2.20

Налоговые платежи предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1995 – 2002 годы

Предприятия	Налоговые платежи, тыс. долл. США							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Образованные на базе МООАО «Луч»	3365,8	5029,0	9133,1	12780	13537	12458	6157	4988
ИТОГО								
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»		711	821	1278	-	-	-	-
ИТОГО								

* Курс доллара США средний за период по данным Московской межбанковской валютной биржи

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

Анализируя данные табл. 2.20, можно констатировать, что в результате преобразований отчисления в бюджет и внебюджетные фонды существенно возросли. Если в 1995 году налоговые выплаты МООАО «Луч» составляли 3365,8 тыс. долларов США, то после преобразований в 1997 году суммарное значение платежей в бюджет и внебюджетные фонды увеличилось в 2,54 раза. В последующие (1998 – 1999) годы увеличение платежей предприятий в бюджет и внебюджетные фонды продолжалось. Однако с 2000 года наблюдается тенденция снижения этого показателя. Если в 2000 году показатель уменьшился по сравнению с 1999 годом на 8%, то в 2001 снижение составило в 2,2 раза, что связано со снижением конкурентоспособности этих предприятий.

В результате преобразований суммарное значение отчислений в бюджет и внебюджетные фонды предприятий, образованных на базе ООО «Предприятие «Марко», в 1998 году увеличилось по сравнению с 1996 годом на 80%.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что для государства и работников предприятий проведенные преобразования являются эффективными.

Обобщающий вывод об эффективности реструктуризации можно сделать только на основе оценки изменения показателя «конкурентный статус» по прошествию не менее двух лет с момента завершения реструктуризационной программы.

Как видно из таблицы 2.21 (двухфакторная конкурентная карта) в течение рассматриваемого периода наблюдалось изменение конкурентных позиций предприятий. Среди отечественных предприятий обувной отрасли лидирующее положение занимает СП «Эвимар» (СП «Марко»), так как за весь период конкурентный статус предприятия соответствовал группе лидеров (с 1996-1999 год 3-ья позиция, с 2000 – 2003 годы – 1-ая позиция).

Среди предприятий, созданных на базе МООАО «Луч», наилучшая позиция принадлежит СП «Отико». Так, в 1996 году оно входило в группу предприятий с сильной конкурентной позицией (5 место). В 1997 году конкурентный статус СП «Отико» понижается до 9 места (это предприятия со средней конкурентной позицией). Тем не менее в 1998 г. предприятию удалось значительно улучшить свою позицию, перейдя в разряд лидеров рынка (3 место).

В 1996 году СП «Чевляр», ООО «Сивельга» и СП «Ле Гранд» относились к группе предприятий со слабой конкурентной позицией, так как на рыночной карте их положения соответствовали 12-ому месту. СП «Ле Гранд» и СП «Чевляр», заняв в 1997 году 8 и 11 места соответственно, улучшили свои конкурентные статусы и стали относиться к предприятиям со средней конкурентоспособностью. Вместе с тем положение ООО «Сивельга» осталось без изменений. В 1998 году СП «Чевляр» и ООО «Сивельга» перемещаются на 8 место, повышая свой конкурентный статус, тогда как СП «Ле Гранд» ухудшает свое положение, перемещаясь с 8 на 11 место. В соответствии с данными 1998 года СП «Рейлит», занимая 13 место, относится к предприятиям со слабой конкурентной позицией. Таким образом, несмотря на различные конкурентные позиции, занимаемые вновь образованными предприятиями, в результате реструктуризации их конкурентные статусы повысились по сравнению с позицией МООАО «Луч» до осуществления преобразований.

Как видно из приложения 5, наиболее представительными являются группы предприятий, имеющих среднюю и слабую конкурентные позиции.

Если с 1996 г. по 1998 год наблюдается тенденция увеличения количества предприятий со средней конкурентной позицией (с 2-х до 8), то, начиная с 2000 года, происходит сокращение этой группы (до 5 предприятий), что является следствием перехода некоторых предприятий в группу аутсайдеров рынка или в группу предприятий со слабой конкурентной позицией.

Конкурентоспособность обувной отрасли Республики Беларусь в соответствии с многофакторной конкурентной картой (прил. 4) является более низкой по сравнению с двухфакторной.

Так, в 1998 году количество аутсайдеров по двухфакторной карте соответствовало двум предприятиям (ООО «Квадрига», ГП «Ритм»), тогда как по многофакторной – 6 (СП «Ле Гранд», СП «Рейлит», РДМ, СП «Белкельме», ГП «Ритм», ООО «Квадрига»).

Аналогичная ситуация наблюдается и в 2001 году: по двухфакторной карте аутсайдеров 5, а по многофакторной – таких предприятий 8. Кроме того, в соответствии с двухфакторной картой происходит завышение конкурентных позиций предприятий, имеющих слабое финансовое состояние. Так, например, в 1999 году согласно двумерной карте ООО «Сивельга» относилось к предприятиям со средней конкурентной позицией, а по трехмерной – являлось предприятием со слабой конкурентоспособностью. Такая ситуация наблюдается и по другим предприятиям, в частности ГРОУП «Труд», по СП «Ле Гранд», СП «Чевляр», СП «Белкельме» (в 2001 году) и т.д.

Таким образом, конкурентные позиции предприятий, полученные на основе построения многофакторной конкурентной карты, дают более объективное представление о положении предприятий на рынке.

При оценке эффективности преобразований наиболее важное значение имеют позиции предприятий, которые они достигли в течение двух лет после завершения реструктуризации (табл. 2.22).

Таблица 2.22

Оценка эффективности реструктуризации предприятий на основе изменения их конкурентного статуса (по многофакторной карте)

Наименование предприятия	Конкурентная позиция предприятий до реструктуризации	Конкурентная позиция предприятий после реструктуризации				Реструктуризация предприятия
		1996	1997	1998	1999	
1. МООАО «Луч»	аутсайдер					
2. СП "Отико"	-	лидер	средняя	сильная	лидер	эффективна
3. СП "Ле Гранд"	-	средняя	средняя	аутсайдер	слабая	неэффективна
4. СП "Чевляр"	-	средняя	средняя	слабая	слабая	неэффективна
5. ООО "Сивельга"	-	средняя	средняя	средняя	сильная	эффективна
6. СП "Рейлит"	-	-	-	аутсайдер	слабая	неэффективна
7. ООО «Предприятие «Марко»	лидер	-	-			
8. СП «Эвмар»	-	-	-	лидер	лидер	эффективна

Источник: собственная разработка

Как видно из данных таблицы 2.22, преобразования ООО «Предприятие «Марко» могут быть признаны эффективными, так как после их проведения предприятию удалось не только укрепить свое лидирующее положение (перейти с 3-го на 1-ое), но и сохранить его в течение более двух лет. Кроме того, в настоящее время это предприятие занимает лидирующее положение среди отечественных обувных предприятий. Помимо этого, достигнуты локальные цели реструктуризации и удовлетворены интересы собственников инвестиций, органов государственной власти и персонала предприятия.

Результаты оценки эффективности реструктуризации МООАО «Луч» являются не столь однозначными, что обусловлено созданием в процессе реструктуризации пяти новых, независимо функционирующих друг от друга субъектов хозяйствования (холдинг создан не был).

Тем не менее представляется возможным сделать вывод об эффективности преобразований отдельно для каждого предприятия и других заинтересованных сторон.

Основываясь на показателе «конкурентный статус» можно заключить, что эффективными преобразования являлись для ООО «Сивельга» и СП «Отико», так как предприятия достигли средней и сильной конкурентной позиции соответственно, и смогли их удержать не только на протяжении двух лет с момента окончания реструктуризации, но и более.

После проведения преобразований предприятия СП «Чевляр» и СП «Ле Гранд» достигли средней конкурентной позиции, но смогли ее удержать только 1,5 года, что свидетельствует о недостаточной эффективности реструктуризации. В настоящее время эти предприятия являются аутсайдерами рынка.

Тем не менее следует признать, что в результате реструктуризации достигнуты определенные эффекты, например, повысилась конкурентоспособность продукции, обеспечена окупаемость и рентабельность вложенных средств. Кроме того, при участии этих предприятий погашена задолженность МООАО «Луч» перед государством, на предприятиях были созданы рабочие места, что свидетельствует о достижении целей органов государственной власти.

СП «Рейлит» так и не удалось достичь достаточного уровня конкурентоспособности, что свидетельствует о неэффективности преобразований.

Таким образом, проведение реструктуризации МООАО «Луч» следует считать эффективным для органов государственной власти, в связи с тем, что погашена задолженность перед бюджетом, а также получена значительная сумма средств в виде налогов и других платежей.

В значительной степени удовлетворены интересы собственников ООО «Сивельга» и СП «Отико», так вложенные средства не только окупались, но приносили доход в течение длительного периода времени. Частично удовлетворены интересы собственников СП «Чевляр» и СП «Ле Гранд», так вложенные средства окупались, но приносили доход в течение короткого отрезка времени, а интересы собственников СП «Рейлит» не были удовлетворены.

Представляется возможным выделить несколько причин такого положения дел. Первая заключается в отсутствии должного внимания к организационно-правовой форме, а также порядку и условиям функционирования МООАО «Луч» после реструктуризации. Хотя его организационная структура внешне напоминает холдинг, по сути таковой не является. Несмотря на 51% (и выше) доли в уставных фондах предприятий, МООАО «Луч» не выполняет функций

головной компании, осуществление которых является основой обеспечения конкурентных преимуществ дочерних предприятий и холдинга в целом.

Вторая причина состоит в том, что в процессе проведения преобразований большее внимание было уделено технологическому и техническому направлениям реструктуризации. При этом без внимания остались вопросы, связанные с проведением управленческой реструктуризации, а именно внедрение стратегического планирования, предполагающего разработку планов стратегического развития, на основе исследования внешней макро- и микросреды предприятия, диагностики возникновения кризисной ситуации, а также других современных методов и технологий управления.

Отрицательное влияние на эффективность реструктуризации предприятия оказал влияние и тот факт, что на протяжении трех лет после реструктуризации (до 2000 года) часть прибыли, перечисляемая дочерними предприятиями ОООАО «Луч», направлялась на погашение долга, что, безусловно, отрицательно сказалось на конкурентоспособности вновь созданных предприятий.

Таким образом, проведенные исследования в области подходов к определению результативности преобразований, разработки методики по оценке эффективности реструктуризации и ее апробации на обувных предприятиях ОООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко» позволяют сделать следующие выводы:

1. Оценка эффективности реструктуризации на основе многокритериального подхода объективно предполагает обоснование критериев и системы показателей. Исходя из сути реструктуризации и сложности, решаемых ею задач, критериями эффективности реструктуризации являются повышение (сохранение) конкурентоспособности предприятия и эффективность использования инвестиционных ресурсов.

Методика оценки эффективности реструктуризации предполагает определение внутренней и внешней эффективности преобразований. Оценка внутренней эффективности реструктуризации предприятия осуществляется на основе измерения показателей «конкурентный статус» и «рентабельность инвестиций», а так же показателей конкурентоспособности продукции, эффективности производственно-хозяйственной деятельности, финансового состояния, характеризующих достижение локальных целей реструктуризации.

Внешняя эффективность преобразований, отражает степень достижения целей заинтересованных субъектов рынка посредством совокупности дифференцированных показателей.

Для нахождения конкурентного статуса предприятия целесообразно использовать разработанные двухфакторную (доля рынка – рентабельность продукции) и многофакторные карты рынка, учитывающие положение предприятия на рынке по двухфакторной карте и его финансовое положение с помощью показателей «коэффициент текущей ликвидности» и «рейтинговое число».

Обобщающая оценка эффективности реструктуризации производится по истечению двух лет (не менее) с момента завершения преобразований по показателю «конкурентный статус». Преобразования могут быть признаны эффективными только при достижении предприятием конкурентного статуса, обеспечивающего ему достаточное развитие конкурентных преимуществ при условии эффективного использования инвестиционных ресурсов.

2. Оценка эффективности реструктуризации на основе предложенной методики показала, что в результате проведения преобразований предприятиям, образованным на базе ООО «Предприятие «Марко» и практически всем субъектам хозяйствования, созданным на базе МООАО «Луч», за исключением СП «Рейлит», удалось обеспечить достижение всех локальных целей, а именно улучшить финансовое состояние, повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности и конкурентоспособность продукции.

В то же время степень достижения локальных целей на предприятиях, образованных на базе ООО «Предприятие «Марко», в условиях упреждающей реструктуризации выше, чем предприятий, созданных на основе МООАО «Луч» в ходе проведения исправляющей реструктуризации.

Улучшение финансового состояния предприятий в ходе реализации реструктуризационной программы свидетельствует не только о достижении локальной цели преобразований, но и о достижении целей поставщиков товарно-материальных ресурсов; повышение конкурентоспособности продукции – об обеспечении достижения целей конечных покупателей; эффективное использования инвестиций в программы реструктуризации – о достижении целей инвесторов, также при проведении преобразований достигнуты цели персонала предприятий и государства, что позволяет сделать вывод о внешней эффективности реструктуризации.

3. Оценка показателей «конкурентный статус» и «эффективность использования инвестиций» позволяет сделать обобщающий вывод об эффективности реструктуризации. На ООО «Предприятия «Марко» преобразования могут быть признаны эффективными, так как после их проведения, образованному предприятию СП «Эвимар» удалось не только укрепить свое лидирующее положение (перейти с 3-го на 1-ое), но и сохранить его в течение более двух лет при условии эффективного использования инвестиционных ресурсов. Кроме того, и в настоящее время это предприятие занимает лидирующее положение среди отечественных обувных предприятий.

Достижение высокой эффективности реструктуризации ООО «Предприятие «Марко» обусловлено прежде всего своевременностью проведения преобразований. Отсутствие кризисной ситуации обеспечило высшее руководство достаточным временем для тщательной подготовки и реализации реструктуризационной программы, благодаря которой было упреждено негативное воздействие явлений и событий, развивающихся во внешней среде, и не допущено снижение конкурентоспособности предприятия.

Для ООО «Сивельга» и СП «Отико» преобразования также являлись эффективными, так как предприятия в результате реструктуризации достигли средней и сильной конкурентных позиций соответственно, смогли удержать их более двух лет при обеспечении эффективности использования инвестиций.

Предприятия СП «Чевляр» и СП «Ле Гранд» достигли средней конкурентной позиции, но смогли ее удержать только 1,5 года, что свидетельствует о недостаточной эффективности реструктуризации. В настоящее время эти предприятия являются аутсайдерами рынка. СП «Рейлит» так и не удалось достичь достаточного уровня конкурентоспособности, что свидетельствует о неэффективности преобразований.

Более низкая эффективность реструктуризации МООАО «Луч» вызвана тем, что преобразования проводились тогда, когда предприятие находилось на поздней стадии кризисной ситуации. Недостаток времени при разработке программы реструктуризации, вследствие угрозы утраты самого предприятия, отсутствие у него собственных средств на проведение преобразований и многие другие факторы, обусловили более низкую эффективность исправляющей реструктуризации по сравнению с упреждающей реструктуризацией.

Таким образом, апробация методики оценки эффективности реструктуризации на основе многокритериального подхода свидетельствует о возможности ее практического применения в современных экономических условиях, так как полученные результаты обеспечивают комплексную оценку многоаспектного процесса реструктуризации и позволяют объективно судить об эффективности его проведения. Кроме того, более высокая эффективность преобразований, реализуемых до возникновения или на ранней стадии кризисной ситуации, создает объективную потребность в разработке механизма ее предупреждения.

3. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РАННЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

3.1. Формирование механизма предупреждения кризисной ситуации

В работах отечественных [2, 4, 71, 95, 109] и зарубежных авторов [77, 78] достаточно полно описаны способы составления и реализации реструктуризационных программ, то есть большое внимание уделено непосредственно самому процессу реструктуризации.

Действительно, эффективность реструктуризации во многом зависит от качества разрабатываемых программ, которое определяется наличием в них следующих составляющих:

- целевой установки;
- сроков осуществления;
- состава исполнителей с четко определенными ответственностью и обязанностями;
- объема ресурсов, выделяемых на программу;
- прогнозных показателей экономической и социальной эффективности реструктуризации.

Однако не менее важным, а даже определяющим фактором эффективности реструктуризации является время внедрения реструктуризационной программы, зависящее от стадий развития кризисной ситуации. Так, в начале возникающие симптомы кризисной ситуации практически не оказывают влияния на конкурентоспособность предприятия. Но, с течением времени количество, а также скорость возникновения проблем резко возрастают. Под их давлением происходит исчезновение конкурентных преимуществ предприятия и как следствие - потеря конкурентоспособности.

Кроме того, на более поздних этапах кризисной ситуации интервал времени, в рамках которого можно что-то предпринять, сужается до минимума. Ситуация выходит из-под контроля. В результате возникают необратимые разрушительные процессы, предотвратить которые либо невозможно, либо стоимость их предотвращения очень высока. Появляясь одновременно в различных сферах деятельности предприятия, кризисные явления приобретают синергетический эффект, что усугубляет их разрушительную силу и ускоряет процесс развития кризисной ситуации.

Однако период развития кризисной ситуации определяется не только интенсивностью изменения внутренних факторов, но и явлениями и событиями, происходящими во внешней среде предприятия. Чем выше скорость этих изменений, тем меньше период развития кризисных процессов в организации, что приводит к сокращению времени на разработку ответных мер. Кроме того, в большинстве случаев при неожиданном возникновении кризисной ситуации руководство предприятия какое-то время отрицает наличие проблем (период

бездействия). В результате запаздывания реакции кризисная ситуация усугубляется, что снижает эффективность ее предотвращения.

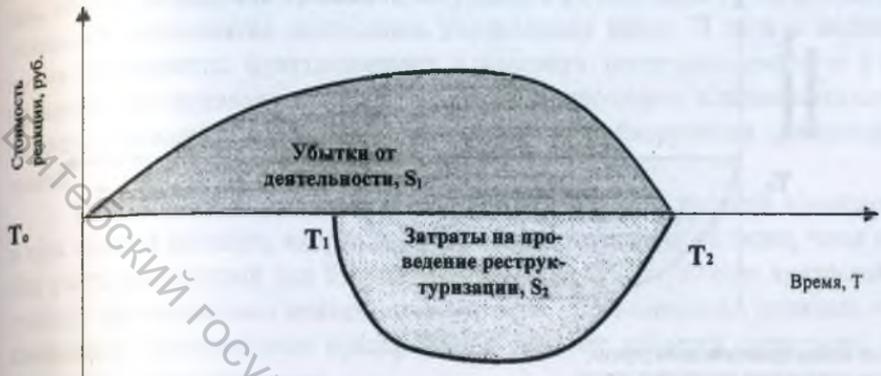
В последние годы наблюдается значительное возрастание скорости изменений во внешней среде предприятий. Для стран с развитой рыночной экономикой можно выделить следующие факторы, главным образом, приводящие к усилению динамичности внешней среды:

- во-первых, это глобализация экономики, в результате которой на порядок увеличилось количество конкурентов. Причем каждый конкурент имеет возможность выйти на рынок с принципиально новым товаром или услугой;
- во-вторых, технологический прогресс, обуславливающий сокращение жизненных циклов товаров и услуг, а также время на их разработку и выведение на рынок.

Безусловно, перечисленные факторы оказывают существенное влияние и на отечественные предприятия. Однако, основной причиной нестабильности внешней среды является прежде всего глубокая трансформация экономической системы Республики Беларусь, вследствие чего изменения происходят значительно чаще, и их скорость очень высока. Поэтому в условиях турбулентной среды предприятие имеет значительно меньше времени на разработку и реализацию ответных мер. В сложившейся ситуации для руководства предприятия становится крайне важно, обладать способностью к предвидению возникновения кризисной ситуации, заблаговременному диагностированию ее появления и своевременному предотвращению.

В зависимости от стадии кризисной ситуации ответная реакция может осуществляться в форме упреждающей и исправляющей реструктуризации (глава 1). Если в силу разных обстоятельств фирма не смогла выявить или своевременно отреагировать на возникновение кризисной ситуации, ее предотвращение происходит на более поздних стадиях посредством исправляющей реструктуризации. Исправляющая реструктуризация проводится в условиях, когда предприятие утратило большинство конкурентных преимуществ и испытывает огромные финансовые потери. Недостаточное количество времени для разработки качественной реструктуризационной программы, а также отсутствие финансовых ресурсов на ее внедрение задерживают момент реализации преобразований, что снижает вероятность благоприятного исхода исправляющей реструктуризации. Так, например, несмотря на то, что признаки ухудшения производственно-хозяйственной деятельности МООАО «Луч» проявились еще в середине 1994 года, осуществление реструктуризации началось только в апреле 1996 года. Отсутствие рациональных действий по предотвращению кризисной ситуации привело к утрате предприятием большинства конкурентных преимуществ и, как следствие, - к возникновению значительных финансовых потерь (67 млрд. рублей). Поэтому стоимость ответной реакции МООАО «Луч» включала в себя не только затраты на внедрение программы реструктуризации, но и сумму убытков от производственно-хозяйственной деятельности, полученных за период развития кризисной ситуации (рис. 3.1.). В связи с этим часть при-

ли предприятий, образованных на базе МООАО «Луч» в процессе реструктуризации, в течение трех лет направлялась на погашение долга, а не использовалась на усиление конкурентоспособности предприятий, что естественно снизило эффективность реструктуризации.



- T_0 — время возникновения кризисной ситуации;
- T_1 — время наступления ответной реакции на возникновение кризисной ситуации;
- T_2 — время предотвращения негативных последствий кризисной ситуации;
- S_1 — суммарный убыток от деятельности предприятия, полученный в результате развития кризисной ситуации, (площадь под верхней кривой);
- S_2 — затраты на проведение реструктуризации.

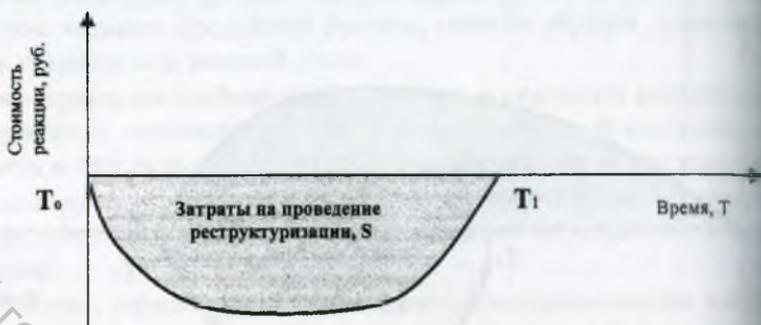
Рис. 3.1 Стоимость ответной реакции МООАО «Луч» на преодоление кризисной ситуации

Источник: собственная разработка на основе [105]

Кроме того, и после осуществления реструктуризации в силу задержки ответной реакции предприятию не удалось восстановить все утраченные конкурентные преимущества, в том числе и довести объем реализации обуви до прежнего уровня. Вследствие недостатка времени и опыта качественный уровень программы реструктуризации оказался невысок, что вызвало ряд проблем после осуществления преобразований (п. 2.3).

В то же время, как показывает практика, при проведении упреждающей реструктуризации на ранних этапах кризисной ситуации ущерб и потери предприятия сводятся к минимуму. Наличие времени позволяет обеспечить высокий уровень качества реструктуризационной программы и создает возможность маневра. Так, в случае неэффективной реакции есть возможность скорректировать и повторно произвести внедрения реструктуризационных мероприятий. Кроме того, наличие конкурентных преимуществ делает возможным осуществление преобразований за счет собственных средств и упрощает поиск инвесторов. Так, например, реструктуризация на СП ООО «Предприятие «Марко» (рис. 3.2.) представляла собой ответную реакцию на угрозы, возникшие в результате влияния внешнего окружения. Предприятие на момент осуществления реструк-

туризации имело хорошее финансовое состояние и являлось лидером обувного рынка Республики Беларусь, то есть имело значительные конкурентные преимущества.



T_0 — время начала предотвращения угрозы;
 T_1 — время прекращения воздействия угрозы;
 S — общая стоимость предотвращения кризисной ситуации (площадь над нижней кривой).

Рис. 3.2 Стоимость ответной реакции СП ООО «Предприятие «Марко» на угрозу возникновения кризисной ситуации
Источник: собственная разработка на основе [105]

Как видно из рисунка 3.2, стоимость ответной реакции предприятия включала в себя только затраты, связанные непосредственно с осуществлением реструктуризации. Следовательно, по своей сути для предприятия упреждающая реструктуризация является более эффективной формой сохранения конкурентного статуса, чем исправляющая. В этом случае отсутствуют финансовые убытки предприятия, которые имеют место на поздних этапах развития кризисной ситуации.

Таким образом, очевидно, что для повышения эффективности реструктуризации необходимо, чтобы этому процессу предшествовал этап выявления кризисной ситуации. Поэтому реструктуризация предприятия должна стать не самостоятельным процессом, а элементом механизма, который обеспечивал бы не только предотвращение, а в первую очередь позволял бы диагностировать ранние стадии кризисных явлений. По сути диагностирование представляет собой установление кризисной ситуации на основе изучения характеризующих ее признаков для своевременного предотвращения.

К сожалению, в течение десятилетий практика управления на предприятиях не ориентировала специалистов субъектов хозяйствования на выявление причин кризисных ситуаций, что обуславливалось жестким регламентированием условий внешней среды. Это не означает, что проблемы возникновения кризисных ситуаций не существовало. Она перемещалась на отраслевой, региональный и государственный уровни и решалась посредством изменения эле

ментов внешней среды. Для предотвращения кризисных ситуаций в условиях командно-административной системы на предприятиях использовались такие инструменты, как дополнительная экономическая поддержка, замена руководства, корректировка планов, административная реорганизация производства и др., то есть устранение кризисной ситуации, и обеспечение устойчивости деятельности предприятия достигались управлением извне. И хотя в настоящее время предприятия функционируют в условиях неопределенности и риска, большинство специалистов и руководителей продолжают использовать старые методы управления, которые не требуют раннего обнаружения кризисных явлений.

Управленческая деятельность руководителей всех уровней предприятия, в том числе и высшего, направлена на решение оперативных задач, чаще всего без учета последствий для будущего организации. Наступление кризисной ситуации, при отсутствии анализа принимаемых управленческих решений, часто связывается руководством предприятия с тем, что является следствием, а не причиной ее возникновения.

Например, многие руководители и специалисты в качестве основной причины кризисной ситуации своих предприятий рассматривают отсутствие оборотных средств, тогда как истинные причины заключаются в другом: в низком профессионализме высшего руководства, в отсутствии эффективного маркетинга и т.п. В итоге разрабатываемые в процессе реструктуризации мероприятия ориентированы на устранение только последствий, а не истинных причин кризисной ситуации. В результате после краткосрочного улучшения ситуация на предприятии вновь ухудшается.

Динамизм и неопределенность внешней среды, с одной стороны, и изменение внутренней организации предприятия в процессе его функционирования, с другой, обуславливают необходимость формирования внутреннего механизма предупреждения кризисной ситуации (МПКС), который позволит обеспечить порядок ее диагностирования и предотвращения в целях сохранения или повышения конкурентного статуса предприятия (рис. 3.3).

Процесс предупреждения кризисной ситуации включает в себя два взаимосвязанных этапа:

1. Выявление (диагностирование) кризисной ситуации;
2. Предотвращение кризисной ситуации.

Первоначальные импульсы кризисных явлений инициируются агентами как внешней, так и внутренней среды предприятия. Поэтому для своевременного определения симптомов кризисных явлений в рамках механизма заблаговременного предупреждения необходимо установить непрерывное систематическое наблюдение за большим количеством элементов среды, то есть мониторинг.

Высшее руководство предпри-	Служба стратегического анализа и планирования	ПЭО, финансовая служба, бухгалтерия, отдел маркетинга, снабжения, сбыта и т.п.
СУБЪЕКТЫ		

ЦЕЛЬ: предупреждение кризисной ситуации

МЕХАНИЗМ	Функции	Диагностирование кризисной ситуации			Предотвращение кризисной ситуации	
	Подфункции	Выявление кризисной ситуации в макросреде предприятия	Оценка стадии кризисной ситуации на предприятии	Определение причин возникновения кризисной ситуации	Выбор оптимального варианта предотвращения кризисной ситуации	
	Методы управления	Управление по слабым сигналам		Управление путем ранжирования стратегических задач	Управление в условиях стратегических неожиданностей	
	Средства достижения цели	Мониторинг внешней и внутренней среды предприятия			Реструктуризация	
	Инструментарий	индикаторы внешней среды предприятия	система показателей, устанавливающая наличие кризисной ситуации на предприятии	периодичность наблюдения за установленными параметрами	Интервьюирование и анкетирование участников ближнего окружения и персонала предприятия для выявления истинных причин возникновения кризисной	Оперативные мероприятия
					Оценка эффективности	

Объект: кризисная ситуация

Рис. 3.3 Механизм предупреждения кризисной ситуации на предприятии
 Источник: собственная разработка

Организация мониторинга - это достаточно трудоемкий процесс. Его важнейшими инструментами являются:

- перечень индикаторов, определяющих наличие кризисных явлений во внешней микро- и макросреде;
- система показателей, определяющая наличие кризисной ситуации на предприятии;
- периодичность наблюдения за установленными параметрами;
- методики получения информации от участников ближнего окружения и персонала предприятия для установления истинных причин возникновения кризисной ситуации.

По стадиям кризисной ситуации сила проявления сигналов о надвигающ-

щейся опасности различна. Ранние стадии характеризуются проявлением слабых сигналов. Тогда как на более поздних этапах кризисной ситуации наблюдается преобладание сильных и неучтенных сигналов, свидетельствующих о появлении опасных тенденций. Если в ходе проведения мониторинга анализ выявленных сигналов показал возможность возникновения кризисной ситуации, то встает вопрос о способах ее предотвращения.

В зависимости от силы выявленных сигналов в рамках реализации МПКС для предотвращения возникновения кризисной ситуации могут использоваться следующие методы стратегического управления (рис. 3.4):

- по слабым сигналам;
- ранжирование стратегических задач;
- в условиях стратегических неожиданностей [7].



Рис. 3.4 Методы стратегического управления на различных стадиях развития кризисной ситуации

Источник: собственная разработка

События и явления, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия, развиваются с разной скоростью. Большинство из них развиваются достаточно быстро, что подтверждается динамизмом изменения экономической ситуации в Республике Беларусь, странах СНГ, а также экономически развитых стран. Исходя из этого, у предприятий появляется необходимость готовить решения еще тогда, когда из внешней среды поступают лишь слабые сигналы, ранние неточные признаки возникновения кризисной ситуации. В противном случае при быстром развитии событий руководство предприятия может опоздать с принятием рациональных решений, так как при устранении сильных сигналов период времени для принятия ответных мер значительно короче (в условиях турбулентной среды).

При высокой скорости изменений среды управление по слабым сигналам является самым оптимальным методом, так как руководство располагает значи-

тельным запасом времени для предотвращения надвигающейся опасности. Вместе с тем возможность улавливания слабых сигналов требует проведения мониторинга на очень высоком уровне. Но даже и в этом случае существует вероятность того, что слабые сигналы не будут выявлены.

При предотвращении событий и явлений, скорость развития которых не высока, появляется (допускается) возможность использования метода ранжирования стратегических задач. Суть этого метода заключается в том, что ответные меры принимаются тогда, когда неточные признаки негативных явлений превращаются в конкретные проблемы – сильные сигналы. При использовании этого метода управления порядок ответной реакции на сигналы определяется категорией задачи, присваиваемой ей руководством предприятия совместно с работниками службы стратегического анализа и планирования. В зависимости от силы воздействия сигналов на конкурентный статус предприятия выделяются следующие задачи [7]:

- самые срочные и важные, требующие немедленной ответной реакции в форме реструктуризации;
- важные средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла;
- важные, но не срочные, требующие постоянного контроля;
- представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

Установить все возможные варианты сигналов практически невозможно, поскольку обстоятельства, формируемые факторами внешней и внутренней среды, весьма многообразны и не всегда могут быть учтены, что приводит к появлению неучтенных сигналов. Неучтенные сигналы также могут спровоцировать развитие кризисной ситуации. Однако в отличие от слабых и сильных сигналов в условиях стратегических неожиданностей времени для коренной перестройки деятельности фирмы с целью преодоления кризисной ситуации либо очень мало, либо нет совсем. В этом случае положение фирмы характеризуется как чрезвычайное, что предполагает ответную реакцию в форме исправляющей реструктуризации.

Реструктуризацию как комплекс мер, проводимую в любых сферах деятельности предприятия в контексте МПКС, следует рассматривать как основу предотвращения кризисной ситуации. Частные особенности предприятия, а также многообразие сочетаний факторов, формирующих внешнюю среду, обуславливают уникальность каждой кризисной ситуации. Однако это обстоятельство не исключает наличия некоторого общего подхода в проведении реструктуризации, что подтверждается опытом зарубежных [8, 40, 78] и российских предприятий [70], в соответствие с которым можно выделить оперативные и стратегические мероприятия, проводимые в процессе реструктуризации (рис.3.5).

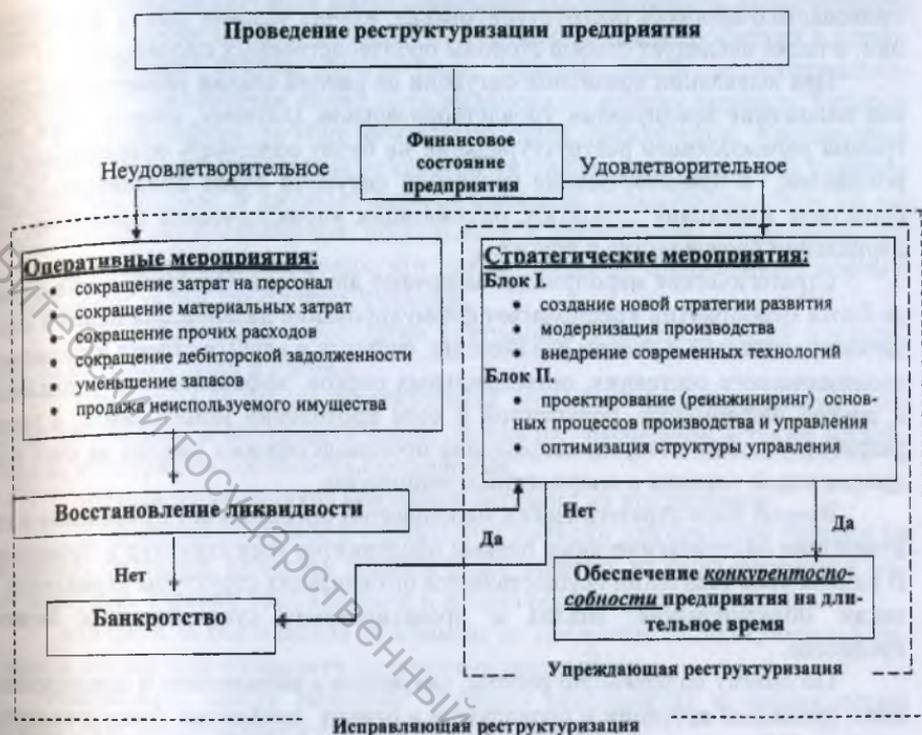


Рис.3.5 Реструктуризация предприятия в зависимости от его финансового состояния

Источник: собственная разработка

Имея в виду, что на промежуточной и особенно поздней стадиях кризисной ситуации предприятие испытывает значительные финансовые проблемы, программа по проведению *исправляющей* реструктуризации будет включать оперативные мероприятия, направленные на преодоление угрозы банкротства и восстановление ликвидности. Комплекс оперативных мероприятий, носящий защитный характер, дает возможность сократить расходы, связанные с производством и сбытом продукции, содержанием основных фондов и персонала, а также позволит выявить внутренние резервы предприятия. Следует отметить, что оперативные мероприятия обеспечивают только временный эффект и то при условии их проведения в сжатые сроки.

Если в ходе оперативных мероприятий удалось обеспечить ликвидность предприятия, то следующим этапом исправляющей реструктуризации будет проведение стратегических мероприятий, направленных на восстановление и дальнейшее повышение его конкурентоспособности. «Предприятие только тогда может достичь долгосрочного восстановления конкурентоспособности, когда оно само приступит к решению собственных проблем, учтет воздействия

проходящего процесса реструктурирования, изучит условия рынка и конкуренции, а также исследует слабые стороны производственных процессов" [70].

При выявлении кризисной ситуации на ранней стадии развития финансовое положение предприятия удовлетворительное. Поэтому, скорее всего программа *упреждающей* реструктуризации не будет содержать оперативных мероприятий, а предотвращение кризисной ситуации будет производиться посредством изменения стратегии, оптимизации управленческих процессов, модернизации производства и других.

Стратегические мероприятия включают два блока. Осуществление первого блока мероприятий предполагает формулирование дальнейших целей и стратегии предприятия с учетом его позиции, сильных и слабых сторон, финансово-экономического состояния, потенциальных рисков, эффективности управления и другой информации, полученной в ходе проведения мониторинга, а также разработку новых товаров, сокращение производственных циклов за счет внедрения новой техники и современных технологий.

Второй блок стратегических мероприятий предполагает приведение в соответствие со стратегическими целями предприятия всех структур и процессов. В рамках этой адаптации осуществляется оптимизация структуры управления, а также моделирование, анализ и проектирование существующих бизнес-процессов.

По своему содержанию работы, связанные с выявлением и предотвращением кризисной ситуации и проводимые в рамках механизма предупреждения, наиболее близки экономическому подразделению предприятия. Тем не менее опыт функционирования отечественных предприятий показывает, что имеющаяся в наличии финансово-экономическая информация мало пригодна для диагностирования кризисной ситуации, так как в большинстве своем представлена в формах внешней отчетности. К тому же она рассредоточена по отдельным структурным подразделениям, что затрудняет ее оперативное получение. В связи с этим при внедрении механизма предупреждения кризисной ситуации возникает необходимость сбора, обработки и анализа значительного объема информации, что ставит вопрос о целесообразности создания самостоятельного структурного подразделения – службы стратегического анализа и планирования (САП), а также о степени и форме участия других подразделений в реализации этого механизма.

Следует отметить, что по мере роста организации происходит расширение и усложнение связей как внутри фирмы между ее структурными подразделениями, так и с внешней средой, что обуславливает стремительное возрастание количества факторов воздействия и как следствие - увеличение объемов работ по сбору, обработке и анализу исходной информации.

Совершенно очевидно, что создание самостоятельной службы САП в первую очередь зависит от размеров организации и степени диверсификации производства. Мелкому предприятию, специализирующемуся на выпуске продукции одного вида, имеющему нескольких покупателей и поставщиков, нет необходимости в создании специальной службы. Здесь функции по диагностике

рованию кризисной ситуации могут совмещать 1-2 специалиста, занимающиеся финансово-экономическими вопросами. В средних по размеру фирмах в планово-экономическом отделе, бухгалтерии, отделах сбыта и материально-технического обеспечения может быть выделено по одному человеку, которые несут ответственность за сбор соответствующей информации. Координация действий по диагностированию кризисной ситуации осуществляется главным экономистом фирмы. В крупных фирмах, имеющих сложную структуру управления, множество поставщиков, посредников и покупателей, объем необходимой информации настолько велик, что требует создания специальной службы с закреплением за ней следующих функций:

- сбор информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия, ее интерпретация и оценка;
- выявление на основе анкетирования тенденций развития явлений и событий во внешней и внутренней среде, оценка их масштабов, а также воздействия на конкурентоспособность предприятия;
- установление наличия кризисной ситуации на предприятии;
- разработка программ и определение времени для ответной реакции на изменение ситуации. Ответная реакция будет зависеть от силы сигналов и может выступать в форме упреждающей и исправляющей реструктуризации;
- контроль за реализацией программы по предотвращению кризисной ситуации и оценка эффективности полученных результатов.

Взаимосвязь между размером обувного предприятия и численностью службы САП представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Наличие службы САП в зависимости от размера обувного предприятия

Функция	Предприятие с объемом производства обуви в год, тыс. пар.				
	менее 100	100 - 500	500 - 1000	1000-2000	более 2000
Диагностирование кризисной ситуации	Специализированная служба не создается		Создается специализированная служба во главе с зам. директора по экономическим вопросам с численностью, чел.		
			до 5	5 - 7	не менее 10

Источник: собственная разработка

Необходимость создания на средних и крупных предприятиях службы стратегического анализа и планирования подтверждается следующими обстоятельствами:

- во-первых, скорость изменений во внешней среде настолько велика, что функционирующие на регулярной основе экономические службы предприятия оказываются неспособными ни воспринимать, ни реагировать на них достаточно быстро, прежде чем угроза скажется на деятельности организации или какая-либо возможность окажется упущенной. Кроме того, действующие на предприятиях экономические службы и так загружены своими непосредственными обязанностями, что не позволит им систематически заниматься вышеуказанными функциями. Вместе с тем, обеспечение эффективности системы заблаговременного предупреждения кризисной ситуации требует системного подхо-

да, организации аналитической работы на постоянной основе, ответственность за конечные результаты;

- во-вторых, выполнение работы, связанной с улавливанием и распознаванием сигналов, характеризующих возникновение кризисной ситуации, требует от исполнителей высокой чуткости к изменениям, избирательности и квалификации, то есть это должны быть специально подготовленные люди, имеющие склонность к аналитической работе.

Организация самостоятельной службы САП вовсе не означает пассивности других экономических служб относительно функционирования механизма предупреждения кризисной ситуации. Напротив, создание службы САП должно активизировать деятельность экономических служб по сбору исходной информации. Кроме того, разработка и реализация программ по предупреждению и предотвращению кризисной ситуации требует непосредственного участия не только специалистов службы САП, а сотрудников практически всех служб организации.

Важнейшим инструментом механизма предупреждения кризисных ситуаций является постоянно осуществляемый мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.

3.2. Методика исследования внешней макро – и микросреды для предупреждения кризисной ситуации на предприятии

В процессе организации мониторинга учесть все составляющие внешней среды весьма проблематично, так как она включает все силы и контактные аудитории, с которыми фирмы сталкиваются в своей повседневной и стратегической деятельности. Практически все, что оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия, может быть включено в понятие внешнего окружения следовательно, перечень этих элементов весьма велик. Составляющие внешнего окружения могут быть разграничены на общие (макрофакторы) для всех предприятий элементы и специфические (микрофакторы), определяемые индивидуально для каждой фирмы (рис. 3.6).

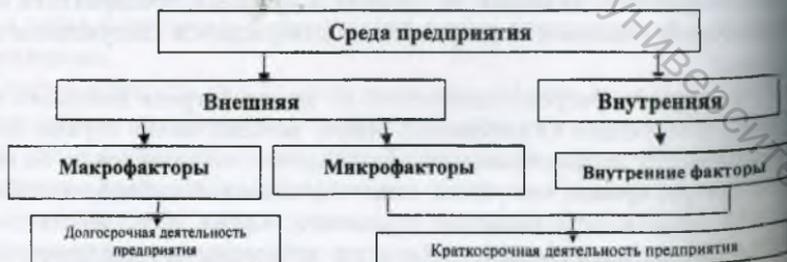


Рис. 3.6. Влияние факторов среды на производственно-хозяйственную деятельность предприятия

Источник: собственная разработка на основе [107]

В таких условиях возникает необходимость определения тех областей наблюдения, которые могут быть потенциальными источниками опасности, то есть служить причиной возникновения кризисной ситуации.

На основе анализа литературных источников [7, 76, 107, 112] можно сделать вывод о целесообразности выделения нескольких узловых областей наблюдения макросреды, включающих в себя четыре группы общих элементов: экономические, политико-правовые, социально-демографические и технологические. Состояние экономической среды оказывает первостепенное влияние на функционирование предприятия, так как именно состояние национальной экономики предопределяет такие условия бизнеса, как ставки налогов, ставка рефинансирования, уровень доходов населения, уровень инфляции и другие. Поэтому экономическая среда должна стать объектом мониторинга при выявлении кризисной ситуации.

Политико-правовая среда характеризует стабильность и направленность внутренней и внешней политики государства, реализуемые через право, отношение к предпринимательской деятельности, принципы государственного регулирования экономики (запретительный или стимулирующий характер), меры по защите интеллектуальной собственности и т.п. Все это аккумулируется в законодательных актах и нормах, определяющих деятельность предприятий.

Социально-демографическая среда отражает нормы потребления, предпочтение потребителями определенных товаров и отрицательное отношение к другим. Кроме того, она характеризует тенденции изменения возрастной структуры населения, рыночных сегментов.

Важность наблюдения за технологической средой объясняется тем, что, по мнению западных специалистов [107], снижение конкурентоспособности предприятий в семи случаях из десяти обусловлено технологическими сдвигами, вследствие которых предприятия-лидеры становятся отстающими.

Большинство факторов макросреды – это косвенные факторы, темпы роста ВВП, политический риск, эффективность НТП, позиция государства по отношению к иностранному капиталу и др. Их воздействие скажется на показателях предприятия не сразу, но негативные изменения будут свидетельствовать о появлении слабых сигналов, которые могут вызвать возникновение кризисной ситуации [49, 122].

Изучение литературных источников позволяет сделать вывод, что состояние внешнего окружения оценивается исключительно на основе качественных оценок факторов, при этом отсутствует однозначность в определении факторов внешней среды, за которыми устанавливается наблюдение [11, 21, 33, 76, 107, 112]. Условно все рассмотренные подходы можно разделить на две группы. К первой группе можно отнести те подходы [20, 90], которые не содержат оценочных шкал, а предусматривают лишь констатацию влияния факторов внешней среды либо как положительное, либо как отрицательное. Отсутствие количественных оценок создает определенные проблемы при обобщении полученных результатов, особенно, если число отрицательно и положительно влияющих факторов совпадает. Подходы, относящиеся ко второй группе [11,

33, 76, 112], предполагают наличие оценочных шкал, тем не менее, в этих шкалах не предусмотрены количественные характеристики всех оценок фактора. Шкалы содержат характеристику лишь крайних значений балльной оценки, например минимальное значение балльной оценки как «негативно», а максимальное – «положительно». Отсутствие количественных характеристик факторов в конечном итоге приводит к высокой степени субъективизма полученных результатов.

Для устранения недостатков выявленных в существующих подходах к исследованию внешней среды в предлагаемой методике разработаны пятибалльные оценочные шкалы, в которых для каждой из пяти оценок индикатора предусмотрены его количественные пороговые значения. Наличие количественных пороговых значений каждого индикатора внешней среды позволяет снизить субъективность оценки, что в конечном итоге повышает достоверность полученных результатов. Помимо этого, методика предусматривает определение значимости влияния каждого индикатора на конкурентоспособность предприятия.

Кроме того, на основе опроса мнений экспертов, в предложенной методике обосновано использование тех индикаторов, наблюдение за которыми наилучшим образом обеспечит диагностику кризисных явлений во внешней среде предприятия.

В таблице 3.2 и приложении 7 представлены индикаторы и их оценочные шкалы для диагностики кризисных явлений в макросреде предприятия.

Таблица 3.2

Оценочные шкалы индикаторов диагностики сигналов кризисных явлений в макросреде предприятия

Индикаторы макросреды	Оценка показателя в баллах				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Экономические факторы					
1.1. Темп прироста ВВП, %	Экономический спад, менее 0 %	Низкий, от 0 до 1%	Нормальный, от 2 до 5%	Высокий, от 6 - 10%	Экономический подъем, свыше 10%
1.2. Темп инфляции, %	Гиперинфляция, более 200%	Галопирующая инфляция, 50 - 200%	Ползучая инфляция, 10 - 50%	Нормальный уровень, 5 - 10%	Очень низкий уровень, менее 5%
1.3. Ставка рефинансирования, %	Очень высокая, более 25%	Высокая, 20 - 25%	Средняя, 20 - 30%	Низкая, 10 - 15%	Очень низкая, менее 10%
1.4. Ставка налога на прибыль, %	Очень высокая, 40 - 50%	Высокая, 30 - 40%	Средняя, 20 - 30%	Низкая, 5 - 20%	Очень низкая, менее 5%
1.5. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны	Очень низкий, менее 10 %	Низкий, 10 - 25%	Средний, 25 - 50%	Высокий, 50 - 70%	Очень высокий, более 70%
1.6. Исполнение гос. бюджета в % от ВВП	Значительный дефицит бюджета, более 26%	Дефицит бюджета, 0 - 26.1%	Выполнение бюджета, Дефицит = 0%	Профицит, 0 - 14%	Значительный профицит, более 14%

1	2	3	4	5	6
1.7. Уровень безработицы, %	Очень высокий, 21 - 30%	Высокий, 13 - 21%	Средний, 8 - 13%	Низкий, 5 - 8%	Очень низкий, 0 - 5%
1.8. Внешнеэкономическое торговое сальдо (соотношение экспорта и импорта, %)	Импорт значительно выше экспорта, более 10%	Импорт незначительно выше экспорта, не более 10%	Импорт равен экспорту	Экспорт превышает импорт, не более 10%	Экспорт значительно превышает импорт, более 10%
1.9. Темпы роста реальных доходов населения, %	Быстро снижаются более 2,1%	Медленно снижаются от 0 - 2,1%	Практически не изменяются	Медленно растут 0 - 1,8%	Быстро растут 1,8 - 3,6%
2. Политико-правовые факторы					
2.1. Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	Постоянное изменение законодательной базы	Частая смена законодательной базы	Низкая эффективность законодательной базы	Высокая эффективность законодательной базы	Очень высокая эффективность законодательной базы
2.2. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	Отсутствие условий для привлечения иностранного капитала	Условия для привлечения иностранного капитала практически отсутствуют	Обеспечены некоторые условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены наиболее важные условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены практически все условия для привлечения иностранного капитала
2.3. Стабильность политического курса	Отсутствие продуманной концепции политики	Частая смена правительства и политического курса	Низкая стабильность политического курса	Высокая стабильность политического курса	Очень высокая стабильность политического курса
3. Социально-демографические факторы					
3.1. Ожидаемый уровень продолжительности жизни, лет	Очень низкий, менее 39,2 лет	Низкий, 39,2 - 52,7 года	Средний, 52,7 - 66,2 года	Высокий, 66,2 - 79,6 года	Очень высокий, более 79,6 года
3.2. Удельный вес малоимущих граждан, %	Очень высокий уд. вес малоимущих, более 65%	Высокий уд. вес малоимущих, 50 - 65%	Уд. вес малоимущих, 30 - 50%	Удельный вес малоимущих, от 10 - 30%	Малоимущий слой населения практически отсутствует, менее 10%
3.3. Структура населения по возрасту, %	Наибольшее долю населения составляют люди пенсионного и предпенсионного возраста	Доля населения пенсионного и предпенсионного возраста значительна	Доли всех возрастов примерно одинаковые	Более значительный уд. вес людей молодого и среднего возраста	Наибольшую долю населения составляют молодые люди (не более 39 лет)
3.4. Демографические изменения за год, прирост %	Значительное превышение умерших над родившимися, более 0,8%	Превышение умерших над родившимися, 0 - 0,8%	Количество умерших = количеству родившихся, 0%	Превышение родившихся над умершими, 0 - 3,8%	Значительное превышение родившихся над умершими, более 3,8%
3.5. Уровень гос. финансирования социальных и образовательных программ, в % к гос. бюджету	Очень низкий, менее 4,1%	Низкий, 4,1 - 18,2%	Средний, 18,2 - 32,1%	Высокий, 32,1 - 46,1%	Очень высокий, более 46,1%
4. Технологические факторы					
4.1. Износ ОПФ в отраслях национальной экономики, %	Очень высокий, > 70%	Высокий, 50-70%	Средний, 25 - 50%	Низкий, 10 - 25%	Очень низкий, < 10%

1	2	3	4	5	6
4.2. Уровень гос. финансирования научных программ в % от госбюджета	Отсутствие государственного финансирования научных программ, 0 %	Очень низкий уровень государственного финансирования научных программ, 0 - 0.66%	Низкий уровень гос. финансирования научных программ, 0.66 - 1.33 %	Средний уровень гос. финансирования научных программ, 1.33 - 2 %	Высокий уровень гос. финансирования научных программ, более 2%
4.3. Уровень защиты интеллектуальной собственности	Отсутствие защиты интеллектуальной собственности	Отдельные законы по защите интеллектуальной собственности	Низкий уровень защиты интеллектуальной собственности	Средний уровень защиты интеллектуальной собственности	Высокий уровень защиты интеллектуальной собственности
4.4. Эффективность гос. политики в области НТП	Отсутствие продуманной политики	Очень низкая эффективность	Низкая эффективность	Высокая эффективность	Очень высокая эффективность
4.5. Количество компьютеров на 1 тыс. человек	Очень низкий, менее 72,5	Низкий, 72,5 - 217,5	Средний, 217,5 - 290	Высокий, 290 - 362,4	Очень высокий, более 362,4

Источник: собственная разработка на основе [4, 11, 21, 33, 49, 76, 107, 112, 122 опрос специалистов]

Учитывая сложность факторов дальнего окружения, следует признать, что сотрудникам предприятия весьма проблематично отслеживать и определять влияние этих факторов на экономику предприятия и его конкурентоспособность. По этой причине для проведения мониторинга дальнего окружения целесообразно использовать специально созданные группы экспертов (5 - 10 человек) из числа специалистов в области макроэкономических проблем.

Изменения макросреды оказывают влияние не только на конкурентную позицию предприятия на рынке, но воздействуют и на элементы микросреды.

Наблюдение за факторами микросреды предприятия позволяет выявить явления и события, которые в краткосрочной перспективе окажут влияние на конкурентоспособность предприятия, то есть это сильные сигналы. К специфическим областям наблюдения микросреды среды относят: поставщиков, посредников, конкурентов, покупателей, которые в определенной степени подпадают под контроль со стороны предприятия и оказывают влияние на его конкурентоспособность в краткосрочном периоде.

Следует отметить, что влияние отдельных групп ближайшего окружения на конкурентоспособность предприятия неравнозначно. Это подтверждается результатами исследования мнений управляющих западных компаний относительно приоритетности влияния каждой из групп ближайшего окружения на деятельность предприятий [75]. Проведенное исследование выявило, что конкурентоспособность предприятия наибольшее влияние оказывают покупатели, крупные инвесторы.

Как показывает опыт функционирования отечественных обувных предприятий, именно эти группы ближайшего окружения наиболее часто являются виновниками возникновения кризисной ситуации. Поэтому в целом эти группы можно считать справедливыми и для них.

В то же время в нынешней экономической ситуации отечественные предпр

водители находятся в сильной зависимости от поставщиков сырья. Это связано с высокой материалоемкостью промышленности в целом и в частности обувной отрасли. Так, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции в среднем по промышленности в 2004 году составил 74%, а в обувной отрасли около 80% соответственно. С другой стороны, обувные предприятия обеспечены отечественным сырьем не более чем на 60%. Дефицит денежных ресурсов приводит к жестокой конкуренции за сырьевые рынки между производителями обуви. Кроме того, в последнее время наблюдается усиление конкуренции на обувном рынке как внутри страны, так и за ее пределами. На фоне падения покупательского спроса количество обувных предприятий продолжает расти. Если в 1991 году обувная отрасль Республики Беларусь насчитывала всего девять предприятий с годовым объемом производства 41.7 тыс. пар, то в настоящее время в ее состав входят 23 предприятия с выпуском - 13.2 тыс. пар в год. За последние три года количество предприятий увеличилось на 7. При этом объем производства практически не изменился. В то же время, существенные структурные сдвиги произошли на российском рынке. В связи с развитием обувной отрасли Россия сократила импорт обуви с 90% до 35%, что негативным образом отразилось на отечественных производителях.

Вот почему в перечень субъектов, оказывающих наиболее существенное влияние на конкурентоспособность обувных предприятий, обязательно должны быть внесены поставщики сырья и конкуренты. С одной стороны, вышеперечисленные субъекты микросреды в краткосрочном периоде формируют для предприятия атмосферу бизнеса, определяемую факторами спроса, производства и конкурентной среды. Факторы спроса характеризуются такими показателями, как темпы роста спроса на продукцию, среднегодовые колебания объемов продаж – сезонность, количество покупателей. Факторы производства характеризуются интенсивностью конкуренции среди поставщиков, темпами роста цен на их продукцию и т.п., конкурентная среда – интенсивностью конкуренции среди производителей, среднеотраслевой рентабельностью, вероятностью появления новых конкурентов и т.п. С другой стороны, влияние субъектов микросреды непосредственно отражается в показателях деятельности предприятия. Качество поставляемого сырья, материалов и оборудования оказывает прямое влияние на качество продукции. По мнению специалистов обувной отрасли, качество обуви обуславливается качеством сырья более, чем на 50%. Деятельность инвесторов и посредников влияет на финансовые показатели предприятия. Положительная оценка покупателями конкурентоспособности продукции влечет за собой акт покупки товара. Таким образом, все перечисленные субъекты микросреды оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность предприятия.

С учетом вышеизложенного нами разработаны индикаторы и их оценочные шкалы для диагностики кризисных явлений в микросреде предприятия, включая факторы спроса, производства и конкурентной среды, представленные в таблице 3.3 и приложении 8.

**Оценочные шкалы индикаторов диагностики сигналов
кризисных явлений в микросреде предприятия**

Индикаторы микросреды	Оценка показателя в баллах				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1. Факторы спроса					
1.1. Темпы роста емкости рынка обуви, %	Быстрое сокращение, менее 90 %	Сокращение, 90 - 100%	Стабилизация, 100 %	Рост, 100 -110%	Быстрый рост, более 110%
1.2. Средняя эластичность цен на обувь по спросу, коэфф.	Эластичный спрос $E >> 1$	Относительно эластичный спрос $E > 1$	Единичная эластичность $E = 1$	Относительно неэластичный спрос $E < 1$	Неэластичный спрос $E << 1$
1.3. Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли, %	Значительно меньше производственной мощности, более 10%	Меньше производственной мощности, 0 - 10%	Соответствует производственной мощности	Превышает производственную мощность, 0 -10%	Значительно превышает производственную мощность, более 10%
1.4. Темп роста спроса на обувь в год, %	менее 90%, сворачивание рынка	Ниже среднего, 90 - 100%	Средний, 100 %	Высокий, 100 -110%	Очень высокий, более 110%
1.5. Среднегодовое потребление на душу населения обуви, пар	Менее 1,5	От 1,5 - 2,5	От 2,5 - 4	От 4 - 6	Более 6
1.6. Доля крупных покупателей, %	Очень высокая, 100%	Высокая, 50-100%	Средняя, 35-50%	Низкая, менее 35%	Отсутствие крупных покупателей
1.7. Среднегодовые колебания объемов продаж, %	Очень высокие, более 70%	Высокие, 50 - 70%	Средние, 30-50%	Низкие, 10 - 30%	Незначительные, менее 10%
2. Факторы производства					
2.1. Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья,	Чистая монополия	Олигополия, менее 7	Монополистическая конкуренция, 7 -15	Монополистическая конкуренция, 15 - 30	Совершенная конкуренция, более 30
2.2. Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков, %	Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции, 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 -5%	Цены стабильные
2.3 Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков, %	Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции, 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 -5%	Цены стабильные
2.4 Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	Очень высокая, 60 -80%	Высокая, 40 -60 %	Средняя, 20 - 40%	Низкая, менее 20%	Практически не влияет
3. Факторы конкуренция					
3.1 Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	Отрицательный	Низкий, Менее 20%	Средний, 20 - 30%	Высокий, 30 - 50%	Очень высокий, более 50%
3.2 Вероятность появления новых отечественных конкурентов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.3 Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.4 Интенсивность конкуренции	Совершенная конкуренция, более 30	Монополистическая конкуренция, 15 - 30	Монополистическая конкуренция, 7 -15	Олигополия, менее 7	Чистая монополия

Источник: собственная разработка на основе [4, 11, 49, 75, 106, 111, 122] опрос специалистов.

Выявление кризисных явлений и процессов, происходящих во внешней среде предприятия, осуществляется на основе анкетирования экспертов (приложение 7) и специалистов обувной отрасли (прил. 8) с использованием предложенных индикаторов и их оценочных шкал (табл. 3.2, 3.3) в три этапа [49].

Этап I. Определение значимости (силы) влияния каждого индикатора макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия по 5-балльной шкале (табл. 3.4). Факторы макро- и микросреды, за которыми следует установить наблюдение, представляют собой своеобразные индикаторы, качественное и количественное изменение которых в первую очередь указывает на возможность развития кризисного процесса. Однако, делая выводы о возникновении опасных тенденций во внешней среде, необходимо учитывать значимость каждого фактора, то есть силу его влияния на конкурентоспособность предприятия. Так, изменение налоговых ставок достаточно быстро отразится на состоянии предприятия и его микроокружении – это сильные сигналы. Например, изменение порядка расчета налога на добавленную стоимость в 2000 году вызвало 10 – 20% увеличение цены на товары легкой промышленности. К наиболее значимым факторам также можно отнести: уровень инфляции, ставку рефинансирования, эффективность законодательной базы регулирования бизнеса. Следовательно, это факторы прямого воздействия, их значимость должна быть достаточно высокой. Наиболее значимыми факторами микросреды для предприятий является емкость рынка и темпы роста спроса на продукцию отрасли в год, так как эти факторы определяют и уровень конкуренции, и в определенной степени рентабельность рынка, а также вероятность появления новых конкурентов.

Степень влияния различных факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия определяется экспертами на основе компетентности, интуиции, научного потенциала и практического опыта, профессионализма. В зависимости от степени влияния, указанной экспертами, каждому индикатору присваивается значимость в баллах на основе специальной шкалы (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Оценочная шкала для выявления степени влияния фактора макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия

Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия	Значимость показателя, балл
отсутствие влияния	1
слабое влияние	2
заметное влияние	3
существенное влияние	4
сильное влияние	5

Источник: собственная разработка [49, 122]

Этап II. Определение фактического (ожидаемого) состояния индикаторов на основе шкал (табл. 3.2, 3.3).

Этап III. Обработка и анализ полученных результатов.

Обработка полученных результатов включает:

1. Определение коэффициента значимости каждого индикатора.

На основе оценок силы влияния каждого индикатора на конкурентоспособность предприятия, выставленных группой экспертов, определяется средняя оценка значимости индикатора. Для этого оценки значимости всех экспертов по каждому индикатору суммируются и делятся на количество экспертов. Затем средние оценки значимости по каждому индикатору суммируются, после чего каждая средняя оценка значимости делится на полученную сумму. Таким образом, коэффициент значимости индикатора представляет собой отношение средней оценки значимости этого индикатора на сумму средних оценок значимости всех индикаторов.

2. Определение *средней оценки фактического состояния каждого индикатора.*

Для этого определяется сумма каждой оценки фактического (ожидаемого) состояния индикатора по всем экспертам. Средняя оценка фактического (ожидаемого) состояния индикатора рассчитывается как отношение суммы его оценок по всем экспертам к общему количеству экспертов.

3. Определение *средней оценки каждого индикатора с учетом его значимости.*

Для этого средняя оценка каждого индикатора умножается на коэффициент значимости.

4. Определение *общего влияния факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия.* Для этого определяется общая сумма оценок с учетом значимости индикатора.

На основании полученной суммарной оценки, оценочной шкалы (табл.3.5) и показателей разброса оценок мнений экспертов [23] делается вывод о наличии сигналов в макро – и микросреде, которые могут вызвать развитие кризисной ситуации в фирме.

Таблица 3.5

Оценочная шкала вероятности возникновения кризисных явлений в макро - микросреде предприятия

Значение средней суммарной оценки	Вероятность возникновения кризисных явлений
1 – 2	очень высока
2 – 3	высока
3 – 4	не значительна
4 – 5	практически отсутствуют

Источник: собственная разработка [49, 122]

Кроме того, аналогичным образом можно рассчитать влияние каждой группы факторов макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия, что позволит выявить область, в которой наступление неблагоприятных событий и явлений наиболее вероятно.

Учитывая сложность работы по мониторингу внешнего окружения и значение для упреждения кризисной ситуации и эффективности реструктуризации, отбор специалистов в группу экспертов необходимо осуществлять в зависимости от степени их компетентности, оценку которой целесообразно проводить на основе сочетания методов анкетирования и самооценки. Общий коэф-

Коэффициент компетентности ($A_{\text{общ}}$) представляют собой сумму коэффициентов, полученных на основе анкетирования (A_a) и самооценки (A_c):

$$A_{\text{общ}} = A_a + A_c \quad (3.1)$$

Анкета для отбора специалистов в экспертную группу приведена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Анкета для отбора специалиста в экспертную группу

Наименование показателя	Возможные альтернативы и их весовые коэффициенты								
	Годы								
1. Стаж работы по проблемам макроэкономики	2	3	4	5	6	7	8	9 и более	
	0,27	0,32	0,37	0,42	0,48	0,54	0,6	0,66	
2. Наличие ученой степени	Доктор наук			Кандидат наук			Без ученой степени		
	0,65			0,35			-		
3. Наличие печатных работ по проблемам макроэкономики	Монографии		Статьи		Тезисы		Отчеты		
	0,65		0,5		0,3		0,3		

Источник: собственная разработка на основе [21]

Коэффициент компетентности специалиста на основе анкетирования определяется по формуле:

$$A_a = \sum_{i=1}^n (A_{ij} / A_i^{\text{max}}), \quad (3.2)$$

где A_{ij} – весовой коэффициент, соответствующей j -той альтернативе на i -тому показателю;

A_i^{max} – максимальный весовой коэффициент i -того показателя.

Самооценку экспертов целесообразно осуществлять по 11 балльной шкале (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Оценочная шкала для самооценки компетентности экспертов

Глубина знания макроэкономических проблем	Значение балльной оценки
Не имею представления о проблеме	0
Очень слабо разбираюсь в проблеме	1
Имею поверхностное знание отдельных вопросов проблемы	2
Имею общее поверхностное знание проблемы	3
Имею общее поверхностное знание проблемы, неплохо разбираюсь в нескольких вопросах проблемы	4
Имею общее представление о проблеме, хорошо разбираюсь в нескольких вопросах изучаемой проблемы	5
Имею общее представление о проблеме, хорошо разбираюсь в половине вопросов изучаемой проблемы	6
Имею представление о проблеме в целом, хорошо разбираюсь в большей части вопросов изучаемой проблемы	7
Имею полное представление о проблеме в целом и глубокое знание части рассматриваемых вопросов изучаемой проблемы	8
Имею полное представление о проблеме в целом, компетентен практически по всем вопросам изучаемой проблемы	9
Имею полное представление о проблеме в целом, компетентен по всем вопросам изучаемой проблемы	10

Источник: собственная разработка [122]

Коэффициент компетентности по методу самооценки определяется следующей формуле:

$$A_c = A / 10, \quad (3.3)$$

где A – самооценка в баллах, характеризующая степень осведомленности специалиста по проблеме.

Группа экспертов формируется из специалистов, получивших наибольшее значение коэффициента компетентности.

Для апробации разработанной методики мониторинга по выявлению кризисных явлений в макросреде произведен опрос 10 экспертов в области макроэкономических проблем. Результаты опроса представлены в табл. 3.8 и прил. 9

Таблица 3.8

Экспертная оценка вероятности возникновения кризисных явлений в макросреде

Группы факторов	Средние оценки с учетом значимости		Вероятность возникновения кризисных явлений	
	2002	2004	2002	2004
1. Экономические	1,86	3,14	очень высока	незначительна
2. Политико-правовые	1,45	1,8	очень высока	очень высока
3. Социокультурные	2,10	2,85	высока	высока
4. Технологические	1,75	2,18	очень высока	высока
Всего по макросреде	1,80	2,64	очень высока	высока

Источник: собственная разработка [122]

Как показывают результаты анкетирования, в 2002 году возможность возникновения кризисных явлений в макросреде очень высока, так как средняя общая сумма оценок с учетом значимости составляет 1,8 балла. Наибольшая вероятность возникновения кризисных процессов на предприятии возможна под влиянием политико-правовой (1,45) и технологической среды (1,75). В 2004 году данные опроса экспертов свидетельствуют о некотором улучшении ситуации, вероятность возникновения кризисной ситуации в макросреде снижается (2,64). Тем не менее, вероятность возникновения кризисных процессов на предприятии остается высокой в результате влияния политико-правовой среды (1,8)

Кроме того, на основе показателя коэффициента значимости были выявлены те факторы, которые в наибольшей степени определяют возникновение кризисных процессов (табл. 3.9). Самым значимым фактором макросреды, как в 2002, так и в 2004 году является эффективность законодательной базы регулирования бизнеса (0,055 и 0,054 соответственно), однако его средняя оценка имеет минимальное значение и составляет всего 1 балл. Низкая оценка этого показателя обусловлена периодическими изменениями (более чем один раз в год) законодательства в области регулирования деятельности субъектов хозяйствования, кроме того, разработчики законодательной базы не всегда предвидят возможные последствия принятия того или иного нормативного документа для субъектов хозяйствования. Вмешательство государства (не всегда опираясь на данное) в процесс управления деятельностью предприятий и постоянные изменения нормативных документов, обуславливают высокую степень риска возникновения субъектов хозяйствования в рамках выработанных стратегий.

Показатели макросреды, в наибольшей степени обуславливающие возникновение кризисной ситуации в 2002 и 2004 годах

Показатели	Средняя оценка индикатора кризисной ситуации с учетом значимости 2002	Показатели	Средняя оценка индикатора кризисной ситуации с учетом значимости 2004
1 Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	0,055	1 Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	0,054
2 Темпы роста реальных доходов населения	0,055	2 Износ ОПФ в отраслях национальной экономики	0,054
3 Износ ОПФ в отраслях национальной экономики	0,055	3 Эффективность гос. политики в области НТП	0,054
4 Эффективность гос. политики в области НТП	0,055	4 Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	0,054
5 Уровень защиты интелл. собственности	0,054	5 Темпы роста реальных доходов населения	0,052
6 Уровень компьютеризации страны	0,054	6 Уровень компьютеризации страны	0,052
7 Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	0,053	7 Ставка налога на прибыль	0,049
8 Ставка налога на прибыль	0,052	8 Структура населения по доходу	0,049

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

К факторам с наивысшей значимостью, оказывающим наиболее существенное влияние на конкурентоспособность предприятия, эксперты в 2002 году одновременно отнесли пять индикаторов: темпы роста реальных доходов населения, износ ОПФ в отраслях национальной экономики, эффективность государственной политики в области НТП, уровень защиты интеллектуальной собственности и уровень компьютеризации страны. Снижение реальных доходов населения является сигналом, свидетельствующим о возникновении кризисной ситуации в макросреде. Негативное влияние этого фактора в первую очередь отразится на деятельности обувных предприятий, так как снижение спроса на продукцию отрасли вызовет сокращение емкости обувного рынка.

Высокая степень износа основных производственных фондов в отраслях национальной экономики позволяет сделать вывод об отсутствии возможности большинства предприятий повышать качество выпускаемой продукции. Таким образом, обувные предприятия не могут рассчитывать на высокое качество отечественного сырья и оборудования, предлагаемого на рынке.

Низкая оценка эффективности государственной политики в области научно-технического прогресса, обусловлена тем, что государство ограничило возможность предприятий приобретать зарубежное оборудование, так как повысило ставки налогообложения лизинговых платежей и объектов лизинговых сделок. Кроме того, обязательное объявление тендеров для технического оснащения субъектов хозяйствования при закупке оборудования, предусматривает поддержку отечественного производителя, качество оборудования которого значительно уступает зарубежным аналогам.

Сохранение, по мнению экспертов, высокого уровня ставки налога на при-

быль, также обуславливает возникновение кризисных процессов в макросреде. Действующая ставка налога на прибыль значительно сокращает распределяемую прибыль для реинвестирования, что негативно сказывается, прежде всего на техническом потенциале предприятий обувной промышленности.

Приведенные выше факторы оказывают негативное влияние на конкурентоспособность предприятий с точки зрения возможности возникновения кризисной ситуации, так как их средние оценки не превышают 2 (табл. 3.10).

В 2004 году ситуация немного улучшается. Экспертами отмечается повышение темпов роста реальных доходов населения, снижение доли малоимущих и уровня инфляции. Тем не менее, сохраняется негативное воздействие на конкурентоспособность предприятия факторов: эффективность законодательной базы регулирования бизнеса, износ ОПФ в отраслях национальной экономики, эффективность государственной политики в области НТП и других.

Как видно из таблицы 3.10, возможность возникновения кризисных процессов в микросреде в 2002 и 2004 годах высока, так как средняя суммарная оценка с учетом значимости составляет всего 1,88 балла и 1,84 балла соответственно. Такая ситуация в наибольшей степени обусловлена воздействием факторов спроса (1,81), причем негативное влияние этого фактора в 2004 году возрастает (1,52). Практически все эксперты отмечают сужение емкости рынка, которое, с одной стороны, вызвано снижением среднедушевого потребления в Республики Беларусь обуви с 2.5 пар до 1.5 пар в год, а с другой – снижением численности населения страны (фактор макросреды).

Таблица 3.10

Экспертная оценка вероятности возникновения кризисных явлений в микросреде

Группы факторов	Средние оценки с учетом значимости		Вероятность возникновения кризисных явлений	
	2002	2004	2002	2004
1. Факторы спроса	1,81	1,52	очень высока	очень высока
2. Факторы производства	1,97	1,97	очень высока	очень высока
3. Факторы конкурентной среды	1,97	1,85	очень высока	очень высока
Всего по микросреде	1,88	1,84	очень высока	очень высока

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов [122]

Таким образом, это сильный сигнал для предприятий с низкой и средней конкурентоспособностью, так как в сложившейся ситуации более конкурентоспособные предприятия отрасли будут предпринимать жесткие меры для сохранения своего объема реализации. Не имея возможности противостоять более сильным конкурентам, предприятия с низкой конкурентоспособностью будут вытеснены с рынка, а средние потеряют значительную долю рынка.

Однако и для тех обувных предприятий, чья конкурентоспособность достаточно высока, – это сильные сигналы, так как для удержания своих рыночных позиций они будут вынуждены увеличивать затраты на продвижение товаров, стимулирование продаж, что приведет к снижению получаемой нормы прибыли, а следовательно, к снижению их конкурентоспособности.

В то же время для обувной отрасли характерна сезонность, при которой

среднегодовые колебания объемов продаж составляют более 70%. При этом основной объем продукции реализуется с конца августа по середину декабря, то есть для осуществления производственной деятельности обувным предприятиям необходим значительный резерв финансовых ресурсов.

Анализ коэффициентов значимости микросреды показал, что помимо факторов спроса в наибольшей степени на конкурентоспособность обувных предприятий оказывают влияние факторы конкуренции (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Факторы микросреды, в наибольшей степени обуславливающие возникновение кризисной ситуации в 2002 и 2004 годах

Факторы	Средняя оценка индикатора кризисной ситуации с учетом значимости 2002	Факторы	Средняя оценка индикатора кризисной ситуации с учетом значимости 2004
1 Емкость рынка обуви	0,084	1 Емкость рынка обуви	0,079
2 Темп роста спроса на обувь в год, %	0,084	4 Темп роста спроса на обувь в год, %	0,079
3 Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	0,084	5 Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	0,079
4 Среднегодовые колебания объемов продаж	0,082	7 Среднегодовые колебания объемов продаж	0,077
5 Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	0,077	14 Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	0,076
6 Интенсивность конкуренции	0,075	15 Интенсивность конкуренции	0,076
7 Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	0,074	9 Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	0,068
8 Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	0,072		

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Как видно из данных таблицы 3.11, возникновение кризисной ситуации, по мнению экспертов (как 2002, так 2004 годах), связано с усилением интенсивности конкуренции между производителями обуви (0,075 и 0,076), что в большей степени обусловлено появлением новых зарубежных конкурентов (0,074 и 0,076). По оценкам экспертов в 2004 году емкость отечественного обувного рынка составила 15000 тыс. пар в год, при этом на долю продаж отечественных производителей приходится не более 40%, тогда как в 1997 году их доля составляла примерно 80% , а в 2000 году – 75% .

В процессе проведения исследования факторов микросреды предприятий обувной отрасли можно выделить два фактора, негативное влияние которых на функционирование обувных предприятий будет постоянно – это высокие колебания объемов продаж в течение года (сезонность – 0,082), а также высокая степень зависимости качества обуви от сырья (0,077).

Как показал опрос экспертов возникновение кризисной ситуации возможно под влиянием изменения цен на продукцию отечественных поставщиков (0,072), так в течение последних двух лет темпы роста цен на их сырье превышали темпы инфляции (1,8). Следовательно, этот фактор мог стать причиной возникновения кризисной ситуации на тех обувных предприятиях, которые

ориентированы на отечественное сырье. А это, как правило, обувные предприятия с более низкой конкурентоспособностью.

Результаты проведения анкетного опроса специалистов-экспертов свидетельствуют о высокой вероятности возникновения кризисных процессов во внешней среде предприятий обувной отрасли.

Таким образом, апробация методики проведения мониторинга внешней среды предприятия показала, что предложенные индикаторы и их оценочные шкалы, а также методики отбора экспертов могут использоваться для выявления кризисной ситуации во внешней среде предприятия.

Негативные события и явления, происходящие во внешней среде предприятия, не всегда могут спровоцировать возникновение кризисной ситуации; напротив, даже при весьма благоприятной внешней обстановке фирма может впасть в глубокий кризис по другим причинам. Поэтому одним из важнейших аспектов мониторинга среды является проблема установления наличия и определения стадии кризисной ситуации на предприятии [122].

3.3. Диагностика стадии кризисной ситуации предприятия: методика и апробация

Процесс организации мониторинга внутренней среды фирмы делает необходимым формирование системы показателей, изменения которых позволяют диагностировать возникновение кризисной ситуации и определить стадию ее развития. Чаще всего внутреннюю среду предприятия принято рассматривать как стратегический (внутренний) потенциал, включающий совокупность элементов (частные потенциалы). В экономической литературе нет единства мнений относительно количества и сущности этих элементов. Некоторые авторы отмечают, что «границы» потенциала «расплывчаты, и его факторы не вполне определены» [63].

Обобщение подходов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что областями наблюдения внутренней среды предприятия должны стать те сферы, в которых наличие кризисной ситуации проявляется в первую очередь. По мнению западных специалистов, такими сферами являются: финансы, сбыт, материально-техническое обеспечение, персонал [2, 79, 78, 97]. Кроме того, авторы утверждают, что для каждой стадии кризисной ситуации характерен свой уровень проблем. Так, на ранней стадии появляются стратегические проблемы – «кризис стратегии», которые в первую очередь отражаются в показателях, характеризующих сбытовую, финансовую, материально-техническую сферу, а также персонал. На промежуточном этапе на первый план выходят проблемы эффективности производственно-хозяйственной деятельности – «кризис результата». На поздней стадии возникают сложности с финансовым состоянием предприятия – «кризис ликвидности».

Для предприятия является крайне важным не только выявить кризисную

ситуацию, но и определить стадию развития, так как от этого в первую очередь зависит выбор мероприятий, направленных на ее предотвращение. Негативные изменения одних показателей под влиянием кризисных явлений, происходят значительно раньше, чем других. Как показывает опыт функционирования зарубежных предприятий, наиболее частым первым признаком возникновения кризисной ситуации является падение объемов продаж. В результате происходит снижение эффективности деятельности предприятия, и затем возникают проблемы с ликвидностью. Аналогичным образом первые признаки кризисной ситуации проявляются и на отечественных предприятиях. Вместе с тем снижение эффективности предприятий происходит практически одновременно с ухудшением финансового состояния, так как в отличие от западных компаний отечественные предприятия практически не обладают запасом финансовой прочности, что является следствием нестабильности внешней среды.

Исходя из вышеизложенного, представляется целесообразным выделение двух групп индикаторов кризисной ситуации [42]. В первую группу предлагается включить монетарные и немонетарные показатели, характеризующие общее снижение потенциала предприятия. Необходимость включения в систему немонетарных показателей обусловлено тем, что они позволяют учитывать различные аспекты деятельности предприятия, выявлять «узкие места», тогда как большинство монетарных показателей, используемых на отечественных предприятиях, обладают весьма низкой информационной ценностью. Вторая группа включает показатели эффективности деятельности организации и платежеспособности предприятия как с точки зрения ликвидности, так и наличия просроченной кредиторской задолженности (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Оценочные шкалы индикаторов для диагностики возникновения кризисной ситуации во внутренней среде предприятия

Сфера деятельности	Индикаторы кризисной ситуации во внутренней среде	Оценка показателя в баллах				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
I группа						
ФИНАНСЫ	1.1. Темпы прироста прибыли от реализации продукции, % *	Резкое падение более, 10 %	Снижение, 0 – 10 %	Средний прирост, 0 – 5%	Высокие, 5 – 10%	Очень высокие, более 10%
	1.2. Темп прироста объема продаж, % *	Резкое падение, более 10 %	Снижение, 0 – 10%	Средний прирост, 0 – 10%	Высокие, 10 – 20%	Очень высокие, более 20 %
	1.3. Темп прироста экспорта, % *	Резкое падение более 20 %	Снижение 0 – 20 %	Средние темпы роста 0 – 10 %	Высокие 10 – 20 %	Очень высокие более 20 %
СБЫТ	1.4. Темп прироста объема продаж, % **	Резкое падение, более 10 %	Снижение, 0 – 10%	Средний прирост, 0 – 10%	Высокие, 10 – 20%	Очень высокие, более 20 %
	1.5. Темп прироста объема экспорта, % **	Резкое падение, более 20 %	Снижение 0 – 20%	Средний прирост 0 – 10%	Высокие 10 – 20%	Очень высокие более 20 %
	1.6. Доля экспорта в объеме продаж, % **	Очень низкая, менее 3%	Низкая, 5 – 15%	Средняя, 15 – 30%	Высокая, 30 – 45%	Очень высокая, более 45%

1	2	3	4	5	6	7
СБЫТ	1.7. Доля продаж постоянным клиентам, %	Очень низкая, менее 5 %	Низкая, 5 - 15%	Средняя, 15 - 25%	Высокая, 25 - 50%	Очень высокая, более 50%
	1.8. Доля новых товаров, %	Новые товары отсутствуют	Низкая, 0 - 10 %	Средняя, 10 - 25 %	Высокая, 25 - 30 %	Очень высокая, более 50 %
	1.9. Доля продаж клиентам, прекративших закупки, к общему объему реализации, %	Очень много, более 10%	Много, 5 - 10 %	Незначительное уменьшение, 3 - 5 %	Практически нет, менее 3 %	Нет, 0 %
	1.10. Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	Очень высокое, более 10%	Высокое, 5 - 10 %	Низкое, 3 - 5 %	Очень низкое, менее 3 %	Отсутствуют, 0 %
	1.11. Оценка оптовых покупателей, балл	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
	1.12. Оценка конечных потребителей, балл	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
МТО	1.13. Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	Очень низкая, менее 85%	Низкая, 85 - 90%	Средняя, 90 - 95%	Высокая, 95 - 98%	Очень высокая, более 98%
	1.14. Изменение материалоемкости продукции, %	Значительный рост, более 10 %	Рост, 3 - 10%	Практически не меняется, 0 - 3%	Снижение, 3 - 10%	Снижение, более 10%
	1.15. Доля брака в общем объеме закупок, %	Очень высокая, более 10%	Высокая, 5 - 10 %	Низкая, 3 - 5 %	Очень низкая, менее 3 %	Отсутствует, 0 %
ПЕРСОНАЛ	1.16. Индекс удовлетворенности сотрудников	Очень низкий, менее 0.2	Низкий, 0.2 - 0.4	Средний, 0.4-0.6	Высокий, 0.6 - 0.8	Очень высокий, более 0.8
	1.17. Темпы роста производительности труда, % **	Снижение, менее 98%	Незначительное снижение, 98 - 100%	Средние, 102 - 105 %	Высокие, 105 - 110%	Очень высокие, более 110%
	1.18. Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднотрасловому уровню, раз	Значительно ниже, более чем в 1.3 раза	Ниже, 1.1. - 1.5 раза	Соответствует среднотрасловому значению	Выше, 1.1. - 1.5 раза	Значительно превышает, более чем в 1.5 раза
	1.19. Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	Предложения отсутствуют	Эффективных предложений практически нет	Сравнительно небольшое количество, поступающих предложений эффективно	Большая часть поступающих предложений эффективно	Количество предложений очень много, большая часть эффективно
	1.20. Уровень текучести кадров, %	Очень высокая, более 15%	Высокий, 10 - 15%	Средний, 5 - 10%	Низкий, 1 - 5%	Очень низкий, менее 1%
	1.21. Уровень образования персонала, балл	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
	1.22. Возрастная структура персонала, балл	Очень высокий уд. вес работников в возрасте, свыше 50 лет более 50%	Высокий уд. вес работников в возрасте, свыше 50 лет 30 - 30%	Уд. вес работников и пенсионного возраста, менее 30 %	Доля работников в возрасте от 30 до 45 лет, от 50 - 70%	Доля работников в возрасте от 30 до 45 лет, более 50 %
II группа						
ФИНАНСЫ	2.1. Рентабельность производства, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 - 24%	Средняя, 24 - 36%	Высокая, 36 - 60%	Очень высокая, более 60%
	2.2. Рентабельность собственного капитала, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 - 20%	Средняя, 20 - 30%	Высокая, 30 - 50%	Очень высокая, более 50%

1	2	3	4	5	6	7
ФИНАНСЫ	2.3. Рентабельность активов, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 – 10%	Средняя, 10 – 15%	Высокая, 15 – 25%	Очень высокая, более 25%
	2.4. Рентабельность продукции, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 – 20 %	Средняя, 20 - 30%	Высокая, 30 - 50%	Очень высокая, более 50%
	2.5. Рентабельность продукции, реализованной в РБ, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 – 20 %	Средняя, 20 - 30%	Высокая, 30 - 50%	Очень высокая, более 50%
	2.6. Рентабельность продукции, реализованной в СНГ, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 – 20 %	Средняя, 20 - 30%	Высокая, 30 - 50%	Очень высокая, более 50%
	2.7. Рентабельность продаж, %	Убыточность, менее 0%	Низкая, 0 – 5 %	Средняя, 5 – 10%	Высокая, 10 – 15%	Очень высокая, более 15%
	2.8. Коэффициент текущей ликвидности	Критический, меньше 1	Минимальный, 1-1.7	Средний, 1.7-2	Выше среднего, 2 - 2.5	Оптимальный, 2.5 - 3
	2.9. Коэффициент критической ликвидности	Критический, меньше 0.5	Минимальный, 0.5 – 0.7	Средний, 0.7 – 0.8	Выше среднего, 0.8 - 1	Оптимальный, 1 – 1.5
	2.10. Коэффициент абсолютной ликвидности	Очень низкий, менее 0.1	Низкий, 0.1 – 0.2	Средний, 0.2 - 0.3	Выше среднего, 0.3 - 0.7	Оптимальный, более 0.7
	2.11. Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов	Очень высокий, 66 – 100 %	Высокий, 33 – 66 %	Средний, 10 – 33 %	Ниже среднего, менее 10 %	Оптимальный, 0 %

* - темпы роста рассчитываются на основе показателей в у.е.

** - темпы роста рассчитываются на основе натуральных показателей

Источник: собственная разработка на основе [4, 11, 25, 42, 64, 76, 107, 108, опрос специалистов]

Для выявления наличия кризисной ситуации работники службы САП должны производить расчет представленных показателей и осуществлять их сравнение с аналогичными показателями соответствующего периода прошлого года, что обуславливается сезонностью реализации обуви.

Кроме того, работники службы САП совместно с высшим руководством предприятия должны определить значимость влияния каждого показателя на конкурентоспособность предприятия. При этом значимость того или иного показателя в первую очередь будет зависеть от выбранной стратегии и целей функционирования предприятия (приложение 11,12,13).

Предложенные индикаторы кризисной ситуации определяются с различной периодичностью от 10 дней до одного месяца. Так, например, темпы прироста прибыли от реализации, темпы прироста продаж в натуральном и стоимостном выражении, показатели рентабельности, коэффициенты, характеризующие ликвидность предприятия, целесообразно рассчитывать подекадно, когда как показатели «доля новых товаров», оценки конечных и оптовых покупателей и т.п. возможно определять с периодичностью в один месяц.

В то же время, при установлении системы показателей возникает проблема выделения истинных сигналов, являющихся признаками кризисной ситуации, из «фонового шума». Решение этой задачи возможно при установлении критериев их разграничения. Такими критериями должны стать:

- во-первых, степень отклонения параметра от долгосрочной тенденции. Например, в течение относительно продолжительного периода времени колебание спроса на товар фирмы составляло 5% в неделю от среднемесячной величины. В ходе проведения наблюдений в определенный момент времени было обнаружено падение спроса на 8% (в первую неделю), а затем на 15% (во вторую неделю). Такое резкое изменение спроса на товар должно быть воспринято руководством как сигнал о надвигающейся угрозе снижения конкурентоспособности фирмы, необходимости анализа причин такого резкого падения спроса и разработки, адекватных мер противодействия угрозе.

- во-вторых, темп нарастания величины этого отклонения в единицу времени. Чем быстрее негативная тенденция развивается, тем опасней ситуация для предприятия.

Таким образом, в отличие от «фоновых шумов» истинным сигналом, указывающим на наличие кризисной ситуации, является возникновение кумулятивного роста величины отклонения показателей, характеризующих состояние внутренней среды фирмы, от долгосрочной тенденции их изменения.

Эффективность проведения диагностики предполагает не только установление кризисных процессов внутри и вне организации, а также выявление глубинных причин их возникновения, что предполагает получение дополнительной информации посредством всевозможных интервью и опросов представителей ближнего окружения и работников предприятия.

Для получения представления о длительности оформления документов, точности и своевременности выполнения заказов, степени учета интересов клиентов, появлении новых покупателей, изменении условий поставок, сведений о качестве сервиса, продукции и уровне цен конкурентов, а также для выявления причин отказа от закупок продукции предприятия проводится интервьюирование нескольких оптовых покупателей. Кроме того, конфиденциальную информацию о конкурентах можно получить посредством опроса бывших сотрудников конкурирующих фирм.

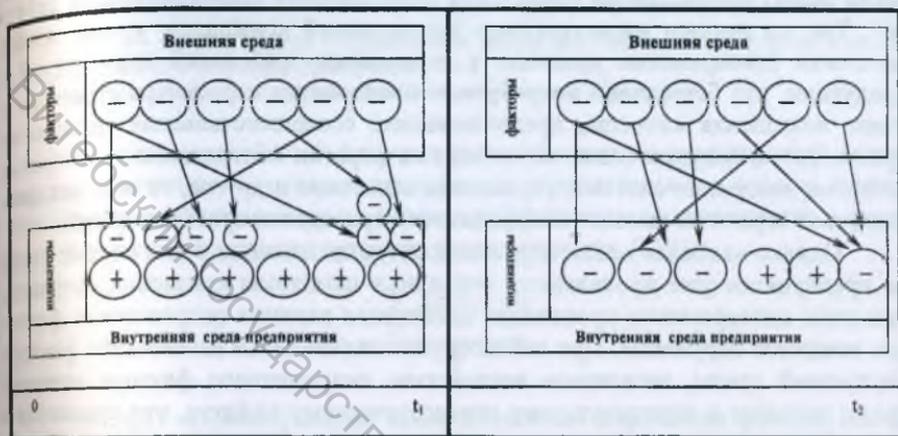
Для оценки среднесрочных перспектив товара и развития отрасли проводятся опросы экспертов в области продукции и технологий. В то же время особую важную роль для выявления глубинных мотивов приобретения продукции и истинное мнение покупателей о товаре обеспечивается только посредством опроса конечных потребителей (прил. 2).

Для выявления событий во внутренней среде предприятия, являющихся первопричиной возникновения кризисной ситуации, необходимо проведение опроса сотрудников фирмы, в том числе и уволенных. Опрос уволенных сотрудников позволит получить информацию, которую невозможно узнать от персонала фирмы.

Обработка полученных результатов производится аналогично разделу 3.2. При этом суммарная оценка с учетом значимости определяется отдельно по каждой группе показателей, а по первой группе отдельно для каждой сферы предприятия (финансы, сбыт, МТО, персонал).

Вместе с тем при диагностике экономического состояния предприятия необходимо учитывать не только состояние внутренней среды, но и состояние его внешнего окружения. Анализ литературных источников и исследований

Области функционирования предприятий свидетельствуют, что между отдельными факторами внешней среды и внутренними параметрами (индикаторами) предприятия имеет место существенная взаимосвязь – сопряженность, обуславливающая непосредственное изменение определенных индикаторов предприятия в результате изменений факторов внешнего окружения (рис. 3.7).



⊖ - негативное воздействие фактора внешней среды на сопряженный индикатор внутренней среды предприятия;

0 - начало развития негативных процессов во внешней среде;

0 - t_1 - время для принятия решения об ответной реакции;

t_1 - t_2 - время проявления негативного влияния внешней среды

Рис. 3.7. Влияние факторов внешней среды на сопряженные индикаторы экономического состояния предприятия

Источник: собственная разработка

Например, повышение реальных доходов населения, обеспечивает увеличение емкости рынка, что способствует росту объемов продаж и прибыли предприятия; повышение интенсивности конкуренции на рынке может привести к уменьшению продаж предприятия, либо к снижению рентабельности реализованной продукции и т.п. Исследования взаимосвязи между внутренними индикаторами предприятия и параметрами внешнего окружения имеет особое значение, так как именно они позволяют упредить развитие негативных процессов на предприятии до возникновения кризисной ситуации. То есть, оценка сопряженности позволяет заблаговременно выявить угрозы со стороны внешнего окружения и предпринять соответствующие действия.

Следует отметить, что ответная реакция необходима не только в случае угроз со стороны внешнего окружения, но и благоприятная ситуация также может потребовать определенных действий со стороны предприятия, в противном случае игнорирование положительных тенденций во внешней среде то же может привести к возникновению кризисной ситуации.

Негативное влияние одних факторов внешнего окружения может быть нейтрализовано положительным влиянием других. Например, негативное воз-

действие факторов внешней среды как появление большого количества новых отечественных и зарубежных конкурентов нивелируется посредством положительного воздействия таких факторов как высокие темпы роста реальных доходов населения, снижение темпов инфляции, рост емкости обувного рынка, уменьшение численности малоимущих и другие. Тем не менее такая ситуация также делает необходимым проведения определенных корректирующих действий. Так, по данным маркетинговых исследований повышение уровня жизни населения одновременно приводит к повышению требований покупателей продукции, что безусловно потребует от предприятия пересмотра стратегии в плане повышения качества, предполагающее совершенствование технологии производства, закупки более качественных дорогих материально-технических ресурсов, внедрение системы управления качеством и другое, то есть реализация новой стратегии вызовет необходимость проведения преобразований.

Однако наиболее неблагоприятной ситуация является в том случае, когда на предприятии уже проявляются очевидные симптомы кризисной ситуации, при этом одновременно происходит негативное влияние сопряженных факторов внешнего окружения. При неблагоприятном значении какого-либо фактора внутренней среды, негативное воздействие сопряженного фактора внешней среды приведет к отрицательному синергетическому эффекту, что проявится в значительном повышении скорости развития кризисной ситуации. Кроме того, устранение кризисной ситуации на предприятии в условиях неблагоприятного состояния внешней среды потребует от высшего руководства значительных усилий по поиску неординарных, уникальных решений, так как традиционные мероприятия смогут дать только кратковременный эффект.

Таким образом, при диагностике экономического состояния предприятия необходимо учитывать не только состояние индикаторов внутренней среды, но и воздействие соответствующих сопряженных факторов внешнего окружения.

Определение сопряженности факторов внешней и внутренней среды предприятия осуществляется экспертами и предполагает последовательное выполнение следующих действий:

1. Определение степени сопряженности между факторами внешней макро- и микросреды и внутренней средой предприятия с использованием оценочной шкалы таблица 3.13 и матрицы (прилож. 15).

Таблица 3.13
Оценочная шкала для определения сопряженности факторов внешней и внутренней среды предприятия

Степень сопряженности факторов внешней и внутренней среды	Оценка, балл
очень высокая	5
высокая	4
средняя	3
низкая	2
очень низкая	1
отсутствует	0

Источник: собственная разработка

2. Расчет коэффициента сопряженности, который характеризует степень

взаимосвязи между факторами внешней среды и внутренними параметрами предприятия.

$$K_{\text{сопр}} = \frac{\sum_{i=1}^M \frac{O_c}{5}}{M} \quad (3.4)$$

где O_c – оценка степени сопряженности между факторами внешней среды и индикатором внутреннего состояния предприятия, балл;
 M – количество экспертов, принимающих участие в опросе, чел.

3. Оценка воздействия факторов внешней среды на сопряженный индикатор экономического состояния предприятия определяется как средняя суммарная оценка, рассчитываемая на основе коэффициента сопряженности и фактической оценки фактора внешнего окружения (прилож. 9,10).

$$O_{\text{ср}j} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{сопр}} \cdot O_v}{n} \quad (3.5)$$

где $O_{\text{ср}j}$ – средняя суммарная оценка воздействия сопряженных факторов внешней среды на j индикатор внутренней среды предприятия;
 $K_{\text{сопр}}$ – коэффициент сопряженности для i фактора внешней среды;
 O_v – оценка состояния фактора внешней среды, балл;
 n – количество сопряженных факторов внешней среды для j индикатора.

4. Определение индикаторов экономического состояния, имеющих наибольшую сопряженность с наибольшим количеством факторов внешней среды посредством ранжирования. Это позволит своевременно выявлять проблемы и устранять причины, возникновения кризисной ситуации на экономически благополучном предприятии, а также разрабатывать наиболее адекватные меры по предотвращению кризисной ситуации на предприятии в кризисной ситуации, не допуская ускорения темпов ее развития.

5. Воздействие факторов внешней среды на сопряженные индикаторы отдельной сферы внутренней среды предприятия определяется на основе средней оценки сопряженности между индикаторами соответствующей сферы в соответствии с таблицей 3.14.

$$O_{\text{ср}}^{\text{сфера}} = \frac{\sum_{j=1}^m O_{\text{ср}j}}{m} \quad (3.6)$$

где m – количество индикаторов внутренней среды по одной из сфер предприятия.

Оценка сопряженности позволяет выявить индикаторы внутреннего состояния предприятия, которые в первую очередь испытают на себе негативное влияние внешней среды, а также определить те сферы предприятия, в которых возникновение кризисной ситуации наиболее вероятно.

**Оценка воздействия факторов внешней среды
на сопряженные индикаторы внутреннего состояния предприятия**

Значение средней суммарной оценки сопряженности факторов внешней среды и индикатора внутренней среды, балл	Воздействие факторов внешней среды на сопряженные индикаторы внутреннего состояния предприятия
1 – 2	очень негативное
2 – 3	негативное
3 – 4	благоприятное
4 – 5	очень благоприятное

Источник: собственная разработка

Результаты оценки сопряженности индикаторов внутренней среды и факторов внешней среды предприятия представлены в приложениях 15, 16 в таблице 3.15.

На основе ранжирования индикаторов экономического состояния предприятия отобраны те из них, которые имеют наиболее высокую сопряженность с наибольшим количеством факторов внешней среды (табл. 3.15).

Таблица 3.15

**Индикаторы экономического состояния предприятия,
отобранные на основе ранжирования**

Индикаторы внутренней среды	Факторы																Значение средней суммарной оценки сопряженности, балл		
	микросреды								макросреды										
	Емкость рынка обуви	Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли	Темп роста спроса на обувь в год	Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	Темп роста цен на продукцию отечественных производителей	Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	Средний уровень рентабельности обувного рынка	Вероятность появления новых отечественных производителей	Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	Интенсивность конкуренции	Темп роста инфляции	Темпы роста реальных доходов населения	Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	Стабильность экономического курса	Ожидаемая продолжительность жизни	Структура населения по полу		Структура населения по возрасту	Эффективность гос. политики в области НТП
1 Темп прироста объема продаж, в нат. ед.	1	-	1	1	-	0,8	0,6	1	1	1	-	1	-	-	-	0,6	0,6	-	1,22
2 Темп прироста объема продаж, в стоим. изм.	1	-	1	1	0,2	0,2	0,6	1	1	1	0,6	1	-	-	-	0,8	0,6	-	1,3
3 Темп прироста экспорта, в стоим. изм.	0,8	-	1	1	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	-	0,8	0,6	-	0,8	0,6	-	1,6
4 Темпы прироста прибыли от реализации продукции	1	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	1	1	0,8	1	0,6	0,4	-	0,6	0,6	0,6	1,6
5 Оценка оптовых покупателей	0,8	-	0,8	0,8	-	-	-	1	1	1	0	0,6	-	-	0,6	0,8	-	-	1,59
6 Оценка конечных потребителей	-	-	-	1	-	-	-	1	1	1	0	0,6	-	-	0,6	0,8	-	-	1,6
7 Темп прироста объема экспорта, в нат. ед.	0,8	-	1	1	0,8	0,8	0,6	1	1	1	-	-	1	0,6	-	-	-	-	1,4

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Как видно из таблицы 3.15 среди индикаторов экономического состояния предприятия индикатор «темпы роста объема продаж» (в натуральном измерении) сопряжен с наибольшим числом факторов внешнего окружения, то есть именно этот индикатор в наивысшей степени подвержен влиянию внешней среды, как положительному, так и негативному. Значения коэффициента сопряженности свидетельствуют о высокой взаимосвязи и зависимости этого индикатора от таких факторов макро- и микросреды как емкость обувного рынка, темпы роста спроса на обувь, среднегодовое потребление обуви на душу населения, вероятность появления новых отечественных и зарубежных конкурентов, интенсивность конкуренции и ряд других.

Полученные суммарные оценки сопряженности индикаторов находятся в диапазоне от 1 до 2, что позволяет сделать вывод о негативном воздействии сопряженных факторов внешней среды на индикаторы экономического состояния предприятия. Для обувных отечественных предприятий существует угроза снижения объемов продаж обуви, как в натуральном, так и в стоимостном выражении, значительное уменьшение экспорта продукции, особенно в стоимостном измерении, снижение прибыли от реализации продукции, существенное понижение конкурентоспособности обуви, по мнению как конечных, так и оптовых покупателей. Следует отметить, что особенно негативное воздействие на себе испытают финансовая и сбытовая сферы предприятия, значения суммарных оценок сопряженности которых, составляют соответственно 1,32 и 1,48 баллов (приложение 15). Кроме того, именно эти сферы включают в себя наибольшее количество индикаторов, имеющих высокую сопряженность с факторами внешней среды.

На основе оценки индикаторов внутренней среды предприятия и их сопряженности с факторами внешнего окружения производится диагностика экономической ситуации предприятия с применением разработанного классификатора (таблица 3.16).

Следует отметить, что именно благодаря оценке сопряженности между индикаторами внутренней среды и факторами внешнего окружения, становится возможным определить то экономическое состояние предприятия, при котором не наблюдается явных проявлений кризисной ситуации во внутренней среде (индикаторы находятся в диапазоне от 3 до 5 баллов), а по сигналам, поступающим из внешней среды становится возможным выявить те индикаторы и сферы предприятия, которые в перспективе (период зависит от стадии жизненного цикла предприятия) станут «очагами» кризисной ситуации. Выявление таких «очагов» создает предпосылки для проведения более эффективной по своей сути упреждающей реструктуризации.

Согласно классификатору резкое негативное изменение одного или нескольких показателей первой группы хотя бы в одной сфере предприятия, свидетельствует и позволяет сделать вывод о наличии ранней стадии кризисной ситуации.

Таблица 3.16

Классификатор экономической ситуации предприятия

Классификационные группы	Внешняя среда						Внутренняя среда								
	Суммарные значения, балл						Значения индикаторов, балл		Значения суммарных оценок, балл						
	Показателей среды		Сопряженности индикаторов внешней среды по сферам предприятия				I группа	II группа	по группам		по сферам предприятия				
	макро	микро	финансы	сбыт	МТО	персонал			I группа	II группа	финансы	сбыт	МТО	персонал	
1	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12					
1 Отсутствие кризисной ситуации	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5
2 Вероятность возникновения кризисной ситуации мая	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5	4-5
3 Вероятность возникновения кризисной ситуации															
3.1 Очень низкая вероятность возникновения кризисной ситуации	≥3	≥3	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
3.2 Низкая вероятность возникновения кризисной ситуации	≥3	≥3	Суммарная оценка сопряженности индикаторов одной из сфер меньше или равна 3				3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
3.3 Средняя вероятность возникновения кризисной ситуации	≥3	≥3	Суммарная оценка сопряженности индикаторов двух сфер меньше или равна 3				3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
3.4 Высокая вероятность возникновения кризисной ситуации	≥1	≥1	Суммарная оценка сопряженности индикаторов одной из сфер меньше или равна 2				3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
3.5 Очень высокая вероятность возникновения кризисной ситуации	≥1	≥1	Суммарная оценка сопряженности индикаторов нескольких сфер меньше или равна 2				3-5*	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
4 Появление кризисной ситуации															
4.1 Ранняя стадия кризисной ситуации															

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4.1.1 Первая фаза	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Один из показателей с наивысшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 2	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5
4.1.2 Вторая фаза	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 2	3-5	≥3	≥3	в одной из сфер меньше 3, но больше или равно 2			
4.1.3 Третья фаза (переходное состояние между ранней и промежуточной стадией кризисной ситуации)	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Один из показателей с наивысшей значимостью или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	Один из наиболее значимых показателей или несколько менее значимых показателей имеют оценку 2	≥3	≥3	в одной из сфер меньше 3, но больше или равно 2			
4.2 Промежуточная стадия кризисной ситуации														
4.2.1 Первая фаза	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 1	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 2 или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	≥3	≥3	в одной или нескольких сферах меньше 3, но больше или равно 2			
4.2.2 Вторая фаза	≥1		≥1				«то же»	«то же»	≥2	≥3	в одной или нескольких сферах меньше 3, но больше или равно 2			
4.2.3 Третья фаза (переходное состояние между промежуточной и поздней стадиями кризисной ситуации)	≥1		≥1		≥1	≥1	≥1	Один из наиболее значимых показателей или несколько менее значимых показателей имеют оценку 1	≥2	меньше 3, но больше или равно 2	в одной или нескольких сферах меньше 3, но больше или равно 2			
4.3 Поздняя стадия кризисной ситуации														
4.3.1 Первая фаза	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Несколько показателей с наивысшей значимостью имеют оценку 1	≤3	меньше 3, но больше или равно 2	≥1	≥1	≥1	≥1
4.3.2 Зона банкротства	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≤3	≤2	≥1	≥1	≥1	≥1

*Примечание: если количественное значение показателя является пограничным значением шкалы, находящимся между 2-х балльной и 3-х балльной оценками, то это свидетельствует о появлении слабых сигналов, за которыми необходимо установить наблюдение.

Источник: собственная разработка [42]

**Балльная оценка индикаторов кризисной ситуации
ООО «Ирвит» за август 1999 – 2003 годов**

Элементы внутри среды	Индикаторы кризисной ситуации во внутренней среде	Значимость показателя	Оценка, балл				
			Годы				
			09.1999	09.2000	09.2001	09.2002	09.2003
Показатели I группы							
Финансы	1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции	5	4	1	1	5	1
	1.2 Темп прироста объема продаж	5	4	4	1	1	1
	1.3 Темп прироста экспорта	5	2	2	1	1	1
Сбыт	1.4 Темп прироста объема продаж	5	3	5	3	1	1
	1.5 Темп прироста объема экспорта	5	4	5	1	1	1
	1.6 Доля экспорта в объеме продаж	4	4	4	2	1	1
	1.7 Доля продаж постоянным клиентам	4	3	3	2	2	2
	1.8 Доля новых товаров	3	4	5	5	5	2
	1.9 Доля продаж, приходящиеся на клиентов, прекративших закупки, к общему объему реализации	4	5	4	3	3	2
	1.10 Количество рекламаций к общему объему поставок	5	5	5	2	5	4
	1.11 Оценка оптовых покупателей	5	4	3	2	1	1
	1.12 Оценка конечных потребителей	5	4	3	2	1	1
	МТО	1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей)	5	5	4	2	2
1.14 Изменение материалоемкости продукции		5	4	5	2	3	3
1.15 Доля брака в общем объеме закупок		4	4	3	2	2	2
Персонал	1.16 Индекс удовлетворенности сотрудников	3	4	4	3	2	1
	1.17 Темпы роста производительности труда	3	3	1	5	1	1
	1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотраслевому уровню	3	5	4	3	3	2
	1.19 Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	3	2	2	1	2	2
	1.20 Уровень текучести кадров	2	4	5	4	4	2
	1.21 Уровень образования персонала	4	4	4	4	4	4
1.22 Возрастная структура персонала	3	3	3	3	3	3	
Показатели II группы							
Финансы	2.1 Рентабельность производства	5	5	2	1	2	2
	2.2 Рентабельность собственного капитала	5	3	2	1	2	2
	2.3 Рентабельность активов	5	5	4	1	2	2
	2.4 Рентабельность продукции	5	4	2	1	2	2
	2.5 Рентабельность продукции, реализованной в РБ	5	4	3	1	2	2
	2.6 Рентабельность продукции, реализованной в СНГ	5	3	2	1	2	2
	2.7 Рентабельность продаж	5	5	4	1	2	2
	2.8 Коэффициент текущей ликвидности	5	5	2	1	1	2
	2.9 Коэффициент критической ликвидности	4	3	1	1	1	1
	2.10 Коэффициент абсолютной ликвидности	3	3	1	1	1	1
	2.11 Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов	5	5	3	1	1	3

Источник: собственная разработка [42]

Если же негативные тенденции проявляются одновременно в нескольких или во всех сферах предприятия при нормальных значениях показателей второй группы, то это дает право предположить о высокой, либо очень высокой скорости развития кризисной ситуации, что, безусловно, неблагоприятно отразится на конкурентоспособности предприятия.

Кроме того, необходимо тщательно отслеживать изменения показателей, имеющих пограничные значения находящимися между 2-х и 3-х балльной оценками (например, рентабельность продукции, равная 20%).

Апробация методики по выявлению кризисной ситуации проводилась на обувном предприятии ООО «Ирвит». Предприятие ООО «Ирвит» представляет интерес с точки зрения развития стадий его жизненного цикла. За относительно небольшой промежуток времени (7 лет) оно прошло практически все из них: зарождение, становление, подъем, в настоящее время предприятие находится на стадии «спад».

Учитывая отраслевую особенность обувных предприятий, а именно, очень высокие среднегодовые колебания объемов продаж - при выявлении кризисной ситуации сравнение индикаторов осуществляется за август месяц в разрезе четырех лет (1999 - 2003). В таблице 3.17 представлена балльная оценка индикаторов кризисной ситуации, полученная на основе исходной информации (приложение 16). Как видно из данных таблицы 3.17, показатели, характеризующие экономическую ситуацию предприятия, с течением времени ухудшаются. Если в августе 1999 года только два показателя имели значения ниже допустимых, то в августе 2002 года насчитывается уже 24 показателя, имеющих значение ниже допустимых и неудовлетворительное.

Исходя из балльных оценок, были определены суммарные оценки показателей с учетом значимости отдельно по каждой группе, а по первой группе отдельно для каждой сферы предприятия (прил. 16). На основании этих расчетов, оценки сопряженности и классификатора производится интерпретация экономической ситуации предприятия ООО «Ирвит», представленная в табл. 3.18.

Как видно из таблицы 3.18, в августе 1999 года начали проявляться первые признаки ранней стадии кризисной ситуации, так как балльная оценка одного показателя с наивысшей значимостью первой группы «темпы прироста экспорта» имеет значение 2 балла. Однако показатели второй группы находятся в диапазоне от 3 до 5 и суммарные оценки показателей по группам и сферам предприятия превышают 3 балла, что свидетельствует о наличии у предприятия значительных конкурентных преимуществ. Снижение доли экспорта в объеме реализации обуви ООО «Ирвит» вызвано утратой значительных конкурентных преимуществ по цене, что, с одной стороны, обусловлено снижением покупательского спроса в России, а, с другой, изменением валютного курса (в результате кризиса 1998 года). Аналогичная ситуация произошла с большинст-

вом отечественных обувных предприятий, что стало одной из причин увеличения предложения обуви на внутреннем рынке.

Таблица 3.18

Интерпретация экономической ситуации на ООО «Ирвит» за август 1999 – 2004 годы

Расчетный период	Внешняя среда						Внутренняя среда									Экономическая ситуация на внутреннем рынке
	Суммарные значения, балл						Группы		Значения суммарных оценок, балл							
	Показатели среды		Соприженных факторов внешней среды по сферам предприятия, балл						по группам показателей			по сферам предприятия				
макро	микрос	финансы	сбыт	МТО	персонал	I	II	I	II	финансы	сбыт	МТО	персонал			
01.09.1999	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Один из показателей с наибольшей значимостью: темп прироста экспорта имеет оценку 2	Показатели находятся в диапазоне 3-5	4,12	3,72	3,3	4,44	4,36	3,54	Первая фаза рыночной стадии кризисной ситуации	
01.09.2000	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Один из показателей с наименьшей значимостью: темп прироста прибыли имеет оценку 1	показатели имеют значения в диапазоне 1-5	3,92	2,54	2,64	4,55	4,55	3,22	Переходное состояние между рыночной и поздней стадиями кризисной ситуации	
01.09.2001	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Показатели находятся в диапазоне 1-5	Показатели находятся в диапазоне 1-5	2,34	1	1	2,57	2,57	3,26	Поздняя стадия - «Зона банкротства»	
01.09.2002	1,8	1,88	1,32	1,48	0,95	1,18	Показатели находятся в диапазоне 1-5	Показатели находятся в диапазоне 1-5	2,48	1,67	2,31	2,32	2,32	2,7	Поздняя стадия - «Зона банкротства»	
март 2004 Предприятие реструктурировано																
01.09.2003	2,64	1,84	1,86	1,8	1,4	1,07	Показатели находятся в диапазоне 1-5	Показатели находятся в диапазоне 1-5	2,8	1,96	1	1,8	2,4	2,3	Поздняя стадия - «Зона банкротства»	
в августе 2004 года на предприятии начата процедура банкротства																

Источник: собственная разработка [42]

Кроме того, появление новых отечественных предприятий, усиление конкуренции в целом, снижение среднегодового потребления обуви на душу населения и другое, обусловило развитие негативных процессов во внешней среде, которые в перспективе при отсутствии ответных действий отрицательно отразятся на экономическом состоянии предприятия, и в первую очередь на сопряженных индикаторах его внутренней среды, а именно темпах роста объема

лизации обуви в натуральном и стоимостном выражении, темпах роста прибыли, конкурентоспособности обуви. Таким образом, сложившаяся ситуация требовала изменения стратегии функционирования. Но, к сожалению, при принятии новой стратегии руководство ООО «Ирвит» не учло развитие негативных тенденций во внешней среде и приняло решение о расширении производства. На приобретение оборудования и аренду новых производственных площадей были затрачены значительные денежные средства предприятия. Однако ассортимент производимой продукции практически не изменился, что впоследствии обусловило проблемы со сбытом.

Если бы в этот период руководство ООО «Ирвит» учло изменения и тенденции внешней среды, то новая стратегия предприятия была бы направлена прежде всего на внедрение модельной обуви, отвечающей требованиям потребителей со средним и выше среднего уровнем дохода. Новая стратегия функционирования при наличии у ООО «Ирвит» значительных конкурентных преимуществ позволила бы нивелировать негативное влияние внешней среды и предотвратить дальнейшее развитие кризисной ситуации на предприятии.

Неверное определение стратегии развития в августе 2000 привело к значительному ухудшению положения ООО «Ирвит». В этот период кризисная ситуация перешла на третью фазу промежуточной стадии, что свидетельствует об утрате значительного количества конкурентных преимуществ. Среди показателей первой группы один показатель с наивысшей значимостью (0,06) «темпа роста прибыли» имеет оценку 1 балл. Кроме того, несколько менее значимых показателей второй группы «коэффициенты абсолютной и критической ликвидности» имеют оценку 1 балл, а пять из одиннадцати показателей с наивысшей значимостью этой же группы – оценку 2 балла. Суммарные оценки показателей второй группы и сферы финансов (первая группа) составляют 2.53 и 2.64 баллов соответственно, что ниже допустимых значений. Следует отметить, что кризисная ситуация на предприятии развивается на фоне усиления негативных процессов во внешней среде, которые связаны со снижением покупательского спроса и одновременно с повышением требований покупателей к продукции, появлением новых отечественных и зарубежных конкурентов. Отсутствие адекватной реакции на негативные процессы во внешней среде, привели к ускорению темпов развития кризисной ситуации на предприятии.

В результате в последующий период кризисная ситуация на ООО «Ирвит» перерастает в свою завершающую стадию – «кризис». В августе 2001 года все показатели второй группы имеют оценки, равные 1 баллу, четыре показателя с наивысшей значимостью первой группы имеют оценку 1 (все показатели сферы финансов и темпы роста объемов экспорта). В соответствии с оценочной шкалой предприятие переходит в зону банкротства. В сложившихся условиях руководство предприятия предпринимает оперативные меры, направленные на уменьшение объемов производства и сокращение численности персонала, что несущественно сдерживает темпы развития кризисной ситуации, но радикальные меры высшее руководство не предпринимает, поэтому в августе 2002 года предприятие все еще находится в «зоне банкротства». Следует отметить, что

организовать и провести преобразования в условиях неудовлетворительного финансового положения значительно сложнее, так как отсутствуют собственные оборотные средства и вероятность найти другие источники инвестиций в небольшие сроки низка.

Сложившаяся экономическая ситуация на ООО «Ирвит», в частности увеличение просроченной задолженности предприятия до 100%, сделали невозможным дальнейшее осуществление производственной деятельности, что вынудило высшее руководство в марте 2003 года принять решение о реструктуризации предприятия. В результате реструктуризации было создано новое предприятие ООО «Витебская обувь», при этом долги оставались на балансе ООО «Ирвит». В ходе преобразований численность персонала и объемы производства продукции были сокращены в 5 раз, однако эффект этих мероприятий был краткосрочен (несколько месяцев), вследствие отсутствия кардинальных преобразований предприятия. Поэтому в августе 2004 года предприятие прекратило производственную деятельность, и была начата процедура банкротства.

Формирование на предприятии механизма упреждения кризисной ситуации можно рассматривать как элемент стратегического реструктурирования, так как оно требует изменений в структуре управления, системы учета показателей, экономического мышления сотрудников предприятия [42].

Таким образом, на основе апробации методик по выявлению кризисных явлений во внешней среде и диагностики кризисной ситуации во внутренней среде предприятия можно сделать следующие выводы:

1. Эффективность реструктуризации во многом зависит от экономического состояния предприятия. Чем раньше диагностирована кризисная ситуация и раньше начаты преобразования, тем выше эффективность реструктуризации. В этой связи объективно необходима разработка технологии раннего упреждения кризисной ситуации.

Предложенный механизм предупреждения кризисной ситуации включает два основных взаимосвязанных элемента диагностирование кризисной ситуации и ее предотвращение, а также инструментарий и средства достижения целей, который позволяет выявить возникновение кризисной ситуации на ранней стадии.

В зависимости от стадии развития кризисной ситуации для ее предотвращения могут использоваться различные методы стратегического управления. На ранних стадиях целесообразно использовать метод управления по слабым сигналам; на промежуточных – метод ранжирования стратегических задач; на поздних – метод управления в условиях стратегических неожиданностей.

При внедрении механизма предупреждения кризисной ситуации на средних и крупных предприятиях целесообразно создание самостоятельного структурного подразделения – службы стратегического анализа и планирования (САП), с закреплением за ней функций сбора, обработки и анализа информации о внешней и внутренней среде предприятия.

2. Исследование внешней среды на основе балльной оценки фактических значений индикаторов, характеризующих различные сферы внешнего окружения, путем сопоставления их с возможными значениями оценочных шкал показало, что в настоящее время внешняя макро- и микросреда оказывают негативное влияние на конкурентоспособность обувных предприятий Республики Беларусь, создавая угрозы возникновения кризисной ситуации.

Вероятность возникновения кризисных процессов в макросреде в значительной степени обусловлена негативным воздействием политико-правовой и технологической среды, а в микросреде в значительной степени связана с сужением емкости рынка. Низкие оценки политико-правовой среды являются следствием периодического изменения (более чем один раз в год) законодательства в области регулирования деятельности субъектов хозяйствования, а также принятием законодательных актов и нормативных документов, направленных на осуществление административно-командного управления экономикой.

Сужение емкости рынка Республики Беларусь, с одной стороны, вызвано снижением среднедушевого потребления обуви с 2,5 пар до 1,5 пар в год, а с другой – снижением численности населения страны.

3. Для достижения высокой эффективности процесса реструктуризации необходимо обеспечить выявление кризисной ситуации на ранних стадиях, а также такого экономического состояния предприятия, при котором существует вероятность возникновения кризисной ситуации в результате негативного воздействия внешней среды. Определение экономического состояния предприятия может быть осуществлено посредством мониторинга его внутренней среды проводимого с использованием разработанной методики диагностики кризисной ситуации. Предложенная методика предусматривает определение экономического состояния предприятия на основе оценки индикаторов его внутренней среды и степени влияния показателей внешней макро- и микросреды на сопряженные индикаторы предприятия. Отличие разработанной методики заключается в том, что она предполагает определение не только экономического положения предприятия, но и стадий и фаз кризисной ситуации посредством применения обоснованных индикаторов и их оценочных шкал, характеризующих изменения потенциала предприятия, эффективности его деятельности и финансового положения. Кроме того, на основе оценки сопряженности индикаторов внешней и внутренней среды методика позволяет оценить вероятность возникновения кризисной ситуации на предприятии. Выявление вероятности возникновения и стадии кризисной ситуации позволяет более точно определить первоочередные задачи, направления и методы преобразований, что способствует повышению эффективности реструктуризации предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в диссертационной работе исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Развитие предприятия в условиях неопределенной быстроизменяющейся внешней среды объективно обуславливает необходимость трансформации его внутренней организации на различных стадиях жизненного цикла. В системе преобразований особая роль принадлежит реструктуризации предприятия, которая представляет собой многоаспектный комплекс радикальных взаимосвязанных мер по преобразованию всех сфер предприятия, потребность в котором возникает на любой стадии его жизненного цикла под воздействием внутренних и / или внешних факторов для сохранения или повышения конкурентного статуса. Сложность и многоаспектность процесса реструктуризации обуславливают иерархически структурированную систему целей реструктуризации предприятия, в которой генеральной целью является повышение (сохранение) его конкурентного статуса, а другие - локальные цели (повышение эффективности функционирования предприятия, улучшение его финансового состояния, адаптация к изменяющимся условиям внешней среды, повышение стоимости предприятия) направлены на ее достижение.

2. Исследование специфики развития предприятий на различных стадиях их жизненного цикла, а также особенностей экономического положения эффективно функционирующих и находящихся на различных стадиях кризисной ситуации предприятий, позволило обосновать своеобразие задач, содержания, средств и методов проведения реструктуризации для повышения конкурентного статуса предприятия. Доказано, что на ранней стадии кризисной ситуации необходима реструктуризация, упреждающая ее развитие, на промежуточной и поздней стадиях - реструктуризация, исправляющая негативные тенденции снижения конкурентоспособности, на стабильно развивающемся предприятии - реструктуризация, улучшающая его экономическое положение. Внешние факторы могут стать причинами возникновения кризисной ситуации независимо от стадии жизненного цикла предприятия. Следовательно, проведение исправляющей реструктуризации возможно на любой стадии жизненного цикла предприятия, упреждающей - на всех, за исключением стадии «спад». Предприятия, находящиеся на стадиях «подъем» и «высшая точка», проводят улучшающую реструктуризацию, направленную на поддержание и дальнейшее развитие достигнутых конкурентных преимуществ.

3. Многовариантность целей преобразований, обусловленная, с одной стороны, содержанием процесса реструктуризации, а с другой наличием большого количества заинтересованных субъектов рынка, определяет целесообразность использования многокритериального подхода для оценки эффективности реструктуризации. Такими критериями являются «степень достижения целей» и «экономичность» (отдача ресурсов). Разработанная методика предусматривает определение внутренней эффективности реструктуризации по степени достижения генеральной и локальных целей.

предприятия с учетом эффективности инвестиций, и внешней – по степени достижения целей заинтересованных субъектов рынка.

Достижение локальных целей предприятия оценивается на основе показателей конкурентоспособности продукции, эффективности функционирования предприятия и его финансового состояния. Доказано, что для оценки конкурентоспособности продукции целесообразно использовать показатели «рыночная доля», «объем продаж», «доля экспорта», «имидж товарной марки», который определяется путем анкетирования потребителей. Оценка эффективности функционирования предприятия осуществляется по показателям «рентабельность продукции», «рентабельность капитала», «затраты на рубль реализованной продукции» и «капиталоотдача». Финансовое состояние предприятия оценивается на основе показателей «ликвидность», «финансовая устойчивость», «деловая активность».

Обобщающим показателем конкурентоспособности предприятия является его конкурентный статус, для определения которого разработаны конкурентные карты – двухфакторная, построенная по показателям «рыночная доля» и «рентабельность продукции», а также многофакторная – на основе конкурентной позиции предприятия, определенной по двухфакторной карте, и показателя «коэффициент текущей ликвидности» или «рейтинговое число».

Оценка эффективности реструктуризации обувных предприятий на основе предложенной методики доказала, что в результате преобразований произошло повышение конкурентоспособности предприятий, следовательно, реструктуризация является эффективным инструментом предотвращения кризисной ситуации. В результате упреждающей реструктуризации ООО «Предприятие «Марко» удалось не только существенно повысить конкурентоспособность, но и в течение 3-х лет после преобразований занимать лидирующее положение среди предприятий обувной отрасли. Повышение конкурентоспособности предприятий, созданных на базе МООАО «Луч», в ходе исправляющей реструктуризации, было менее значительным, следовательно, упреждающая реструктуризация по своей сути более эффективна.

4. Эффективность реструктуризации во многом зависит от экономического состояния предприятия к моменту начала преобразований. Ранняя диагностика и предотвращение развития кризисной ситуации позволяют сохранить конкурентные преимущества предприятия и увеличить время на разработку и реализацию программы реструктуризации. Разработанный механизм предупреждения кризисной ситуации включает совокупность взаимосвязанных функций диагностирования и предотвращения кризисной ситуации. Диагностика предусматривает выявление кризисных явлений во внешней среде предприятия, определение стадий и фаз кризисной ситуации и обоснование причин ее возникновения на основе мониторинга внешнего окружения и внутренней среды предприятия. Предотвращение кризисной ситуации осуществляется путем реализации комплекса оперативных и стратегических мер, охватывающих все сферы предприятия. Механизм основан на дифференциации методов управления в зависимости от стадии кризисной

ситуации. На ранней стадии используется управление по слабым сигналам, на промежуточной – управление путем ранжирования стратегических задач, на поздней – управление в условиях стратегических неожиданностей. Формирование механизма предупреждения кризисной ситуации на предприятии требует образования самостоятельного структурного подразделения – службы стратегического анализа и планирования.

5. Важнейшим инструментом механизма предупреждения кризисных ситуаций является постоянно осуществляемый мониторинг внешней макро- и микросреды предприятия, предусматривающий оценку экономических, политико-правовых, социокультурных и технологических факторов (макросреда) и факторов спроса, производства и конкуренции (микросреда), на основе разработанных оценочных шкал. Для каждого из предложенных 22 показателей макросреды и 15 показателей микросреды разработаны оценочные шкалы, на основе которых балльная оценка осуществляется экспертами по разработанному количественным характеристикам показателей. Результаты анкетного опроса специалистов-экспертов свидетельствуют о высокой вероятности возникновения кризисных процессов во внешней макро- и микросреде предприятий обувной отрасли. В макросреде возникновение кризисных процессов на предприятии в наибольшей степени обусловлено политико-правовыми и технологическими факторами, в микросреде наибольшее негативное воздействие оказывают факторы спроса и конкуренции.

6. Доказано, что негативные события и явления, происходящие во внешней среде предприятия, оказывают влияние на сопряженные факторы его внутренней среды, но необязательно приводят к возникновению кризисной ситуации, и наоборот, при благоприятном внешнем окружении предприятие может находиться в кризисном состоянии. Поэтому объективно необходимо осуществление мониторинга внутренней среды предприятия на основе разработанной системы показателей, охватывающих такие его сферы как финансы, сбыт, материально-техническое обеспечение, персонал, с учетом степени влияния на них внешней среды с помощью коэффициента сопряженности. В зависимости от силы и частоты появления сигналов кризисных явлений во внешней и внутренней среде разработан классификатор стадий и фаз кризисной ситуации, на основе которого осуществляется распознавание экономического состояния предприятия.

Диагностика состояния предприятий с учетом сопряженности индикаторов внешней и внутренней среды позволяет выявить наличие кризисной ситуации, определить стадию и фазы ее развития, а также истинные причины ее возникновения на основе получения информации от участников ближнего окружения и персонала предприятия, проведения причинно-следственного анализа. Ранняя диагностика обеспечит обоснованность целей, первоочередных задач, методов управления, а также видов, направлений и мероприятий реструктуризации в рамках механизма предупреждения кризисной ситуации, что повысит эффективность преобразований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – Москва : Альпина Пабlishер, 2002. – 287 с.
3. Акофф, Р. Планирование в больших экономических системах : пер. с англ. / Р. Акофф. – Москва : Советское радио, 1972. – 224 с.
4. Алпатов, А. А. Управление реструктуризацией предприятий. – Москва : Вышш. шк. приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович [и др.]. – Минск : Интерпрессервис; Экоперспектива, 2001. – 576 с.
6. Аникеев, И. Реструктуризация народного хозяйства – главный рычаг приватизации и разгосударствления / И. Аникеев // Финансы. Учет. Аудит. – 1997. – № 2. – С. 77–78.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / под ред. Г. П. Иванова. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
9. Антикризисный менеджмент / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – Москва : Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
10. Беларусь: государство для человека : нац. отчет о человеческом развитии. – Минск : UNDP, 1999. – 105 с.
11. Белоусов, В. И. Реструктуризация предприятия: Стабилизация и развитие : учеб. пособие / В. И. Белоусов, С. А. Рыбалко. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2001. – 312 с.
12. Блинковский, А. От реструктуризации ... до банкротства / А. Блинковский // Национальная экономическая газета. – 1996. – № 35. – С. 25.
13. Бляхман, Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента : учеб. пособие для экон. высш. учеб. заведений / Л. С. Бляхман. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 378 с.
14. Богдановская, Л. А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / Л. А. Богдановская, Г. Г. Виноградов, О. Ф. Мигун. – Минск : Вышш. шк., 1995. – 363 с.
15. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиана. – 3-е изд., стереотип. – Москва : Ин-т новой экономики, 1998. – 864 с.
16. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь [и др.]. – Санкт-Петербург : Изд. дом «Бизнес-пресса», 1999. – 416 с.
17. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – Москва : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

18. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майер. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
19. Булычева, Г. В. Реструктуризация российских предприятий / Г. В. Булычева // Российский оценщик. – 1997. – № 10–11. – С. 3–7.
20. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 801 с.
21. Велесько, Е. И. Стратегическое управление: Практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. – Минск : Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
22. Вечканов, В. С. Мера эффективности социалистического воспроизводства: вопросы теории и методологии / В. С. Вечканов. – Москва : Мысль, 1978. – 188 с.
23. Винокуров, В. А. Современное предприятие: создание, технология, управление, эффективность : учеб. пособие / В. А. Винокуров. – Москва : МАЭП, ИИК «Калита», 2000. – 96 с.
24. Герасенко, В. П. Прогностические методы управления рыночной экономикой : учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1 / В. П. Герасенко. – Гомель : Белорусский Центр Бизнеса «Альтаир», 1997. – 320 с.
25. Гончарук, В. А. Развитие предприятия / В. А. Гончарук. – Москва : Дело, 2000. – 208 с.
26. Горячева, С. М. О сущности реструктуризации / С. М. Горячева, В. В. Квасникова // Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы : тез. докл. Междунар. конф. , Минск, 18–19 мая 1998 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т. – Минск, 1999. – С. 9–10.
27. Горячева, С. М. Приватизация и реструктуризация – основа развития предпринимательской деятельности в Республике Беларусь / С. М. Горячева, В. В. Квасникова // Социально-экономические, правовые и нравственно-политические аспекты предпринимательской деятельности : материалы междунар. науч.-теорет. конф. , Минск, 5–6 мая 1998 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Негосударственная акад. парламента и предпринимательства. – Минск, 1998. – С. 8–9.
28. Григорьев, В. В. Оценка предприятия: теория и практика / В. В. Григорьев, М. А. Федотова. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 320 с.
29. Дак, Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – Москва : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
30. Данейко, П. Реструктуризация промышленности – ключ к возрождению экономики / П. Данейко // Национальная экономическая газета – 1996. – № 32 – С. 28.
31. Дмитриева, О. В. Проблемы комплексной оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий отрасли печати (теоретико-методологический аспект) : монография / О. В. Дмитриева ; МГУП. – Москва : МГУП, 2001. – 104 с.

32. Дихтиль, Е. Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтиль, Х. Херман. – Москва : Высш. шк., 1995. – 255 с.
33. Доклад ООН о человеческом развитии. – Москва, 1996. – 248 с.
34. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие. – Минск : БГЭУ, 1993. – 58 с.
35. Евсеев, А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 109–113.
36. Еферин, В. П. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях : учеб. пособие / В. П. Еферин, В. В. Мотин. – Домодедово : РИПК работников МВД России, 1993. – 94 с.
37. Заварзина, Н. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций / Н. Заварзина // Экономика и жизнь. – 1997. – № 46. – С. 12–13.
38. Идрисов, А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Карташев, А. В. Постников. – Москва : Информационно издательский дом "ФИЛИНЪ", 1996. – 272 с.
39. Ильин, А. И. Управление предприятием / А. И. Ильин. – Минск : Высш. шк., 1997. – 275 с.
40. Ионов, В. И. Реструктуризация предприятий: проблемы и пути их решений / В. И. Ионов, Н. Е. Морозова. – Ставрополь : ЗАО НПФ «Люминофор», 1999. – 248 с.
41. Квасникова, В. В. Генезис реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов : сб. докл. Междунар. науч. конф., Витебск, 15–16 нояб. 2001 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, УО «ВГТУ». – Витебск, 2001. – С. 266–268.
42. Квасникова, В. В. К вопросу о повышении конкурентоспособности обувных предприятий / В. В. Квасникова // Средства и методы адаптации предприятий Бобруйского региона к рыночным условиям хозяйствования : тез. докл. конф., Бобруйск, 13–14 апр. 2001 г. / Белорусский гос. экон. ун-т, Бобруйский фил. – Бобруйск, 2001. – С. 65–66.
43. Квасникова, В. В. К вопросу о построении конкурентной карты рынка / В. В. Квасникова // Сб. науч. ст. аспирантов ВГТУ / Мин-во образования Респ. Беларусь, Витебский гос. технол. ун-т. – Витебск, 2000. – С. 18–22.
44. Квасникова, В. В. К вопросу об эффективности реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Проблемы учета, анализа и статистики на рубеже веков : тез. докл. Междунар. практ. конф., Минск, 2000 г. / Белорусский гос. экон. ун-т. – Минск, 2000. – С. 235–236.
45. Квасникова, В. В. К вопросу повышения эффективности реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Вестник ВГТУ / УО «ВГТУ». – 2001. – Вып. 3. – С. 68–72.
46. Квасникова, В. В. Критерий и показатели эффективности реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Вестник ВГУ. – 2000. – № 2. – С. 22–27.

47. Квасникова, В. В. Методика адаптивования, слагаемые эффективности реструктуризации / В. В. Квасникова // Финансы. Учет. Аудит. – 2000. – № 7–8. – С. 42–44.

48. Квасникова, В. В. Мониторинг внешней среды – основа предупреждения кризисной ситуации на предприятии / В. В. Квасникова // Экономика. Финансы. Управление. – 2002. – № 12. – С. 64–72.

49. Квасникова, В. В. Опыт и оценка реструктуризации обувной промышленности (на примере МОАО “Луч”) / В. В. Квасникова // Вестник БГЭУ. – 1999. – № 5–6. – С. 43–49.

50. Квасникова, В. В. Оценка влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий / В. В. Квасникова // Теория и практика менеджмента и маркетинга : тез. докл. Междунар. науч.-практ. семинара, Минск, 29–30 мая 2002 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Каталонский политех. ун-т, Ун-т Монпелье I, Консорциум Белорусских ун-тов, Балтийский русский ин-т. – Минск, 2002. – С. 112–113.

51. Квасникова, В. В. Оценка популярности продукции обувных предприятий / В. В. Квасникова // Теория и практика маркетинга: Опыт и проблемы : тез. докл. междунар. семинара, Минск, 2000 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Белорусский гос. экон. ун-т, Балтийский русский ин-т. – Минск, 2000. – С. 87–88.

52. Квасникова, В. В. Оценка эффективности реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. , Минск, 24–25 мая 1999г. / Белорусский гос. экон. ун-т, Темпус Тасис JEP № 10.266.–96, Мин-во экономики, Ин-т экономики НАН РБ, Белорусский науч.-пром. ассоциация. – Минск, 1999. – С. 82.

53. Квасникова, В. В. Повышение эффективности реструктуризации предприятий на основе создания холдингов / В. В. Квасникова // Сб. науч. ст. аспирантов ВГТУ / Мин-во образования Респ. Беларусь, Витебский гос. технол. ун-т. – Витебск, 2000. – С. 32–36.

54. Квасникова, В. В. Подходы к проведению реструктуризации предприятий / В. В. Квасникова // Социально-экономическое развитие и проблемы стабилизации экономики Республики Беларусь : материалы науч.-практ. конф. Бобруйск, 21–22 марта 2002 г. / Белорусский гос. экон. ун-т, Бобруйский фил. – Бобруйск, 2002. – С. 171–174.

55. Квасникова, В. В. Предупреждение возникновения кризисной ситуации на предприятии / В. В. Квасникова // Малое предпринимательство: проблемы и перспективы : материалы Междунар. науч. конф. , Витебск, Полоцк, 3–4 окт. 2002 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Комитет по науке и технологиям Респ. Беларусь, Витебский обл. исполком, Витебский гос. технол. ун-т. , Полоцкий гос. ун-т. , Ун-т Монпелье, Каталонский политех. ун-т, Ин-т техн. акад. стики НАН РБ. – Витебск, 2002. – С. 237–242.

56. Квасникова, В. В. Реструктуризация как путь выхода на внешние рынки / В. В. Квасникова // Финансы. Учет. Аудит. – 1999. – № 10. – С. 57–59.

57. Квасникова, В. В. Реструктуризация предприятий и качество продукции / В. В. Квасникова // Экономические проблемы управления качеством : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. , Минск, 25–26 марта 1999 г. / Темпус Тасис JEP № 10.266.–96, Белор. гос. эконом. ун-т, Белор. научно-промышл. ассоциация, Ин-т экономики НАН РБ. – Минск, 1999. – С. 47–49.

58. Квасникова, В. В. Реструктуризация: подходы к оценке эффективности / В. В. Квасникова // Вестник БГЭУ. – 2000. – № 2. – С. 36–41.

59. Квасникова, В. В. Факторы успешной реструктуризации промышленных предприятий / В. В. Квасникова // Проблемы стабилизации и экономического роста в Республике Беларусь : тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. , Минск, 27 окт. 1999 г. / Белорусский гос. экон. ун-т, Темпус Тасис JEP № 10.266.–96, Ин-т экономики НАН РБ, БелНИИ экономики и информатики АПК. – Минск, 1999. – С. 73–74.

60. Квасникова, В. В. Специфика видов реструктуризации в зависимости от экономического положения предприятия / В. В. Квасникова // Теория и практика менеджмента и маркетинга : тез. докл. междунар. науч.-практ. семинара, Минск, 28–29 мая 2004 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь, Каталонский политех. ун-т, Ун-т Монпелье I, Консорциум Белорусских ун-тов, Балтийский русский ин-т. – Минск, 2004. – С. 112.

61. Киперман, Г. Я. Рыночная экономика / Г. Я. Киперман. – Москва : Республика, 1993. – 180 с.

62. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. П. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – Москва : Экономика, 1997. – 288 с.

63. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина [и др.] ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.

64. Концепция и программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998–2015 годы // Белорусский экономический журнал. – 1998. – № 2. – С. 4–25.

65. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая лит. , 1998. – 768 с.

66. Крыжановский, В. Г. Реструктуризация предприятий : конспект лекций / В. Г. Крыжановский. – Москва : Издательство ПРИОР, 1998. – 48 с.

67. Кунельский, Л. Э. Как ускорить рост эффективности / Л. Э. Кунельский. – Москва : Политиздат, 1988. – 223 с.

68. Лобан, Л. А. Реструктуризация как адаптация предприятий к внешней среде / Л. А. Лобан // Вестник БГЭУ. – 1998. – № 2. – С. 65–74.

69. Лобан, Л. А. Опыт реструктуризации в обувной промышленности / Л. А. Лобан, В. В. Квасникова // Проблемы развития предприятий: экономика, организация, менеджмент : материалы междунар. науч.-практ. конф. , Самара, 24–25 апр. 2001 г. В 2 ч. Ч. 1 / Мин-во образования РФ, администрация Самарской обл. , Самарский Гос. экон. акад. , ЦЭМИ РАН, Междунар. акад. организационных наук, Самарский гос. техн. ун-т, Вольное экон. общество России. – Самара, 2001. – С. 187–189.

70. Лузин, А. Новый подход к реструктурированию российских предприятий / А. Лузин, С. Ляпунов // Проблемы теории и практики управления. – № 2. – С. 97–104.
71. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов. – Москва : Высш. шк., 2000. – 587 с.
72. Мазур, И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва : Высш. шк., 2003. – 555 с.
73. Маркетинг: теория и практика : учеб. пособие / Г. Я. Кожекин [и др.] ; под ред. Г. Я. Кожекина. – Минск : Магазин для экономиста, АПМ «Плюс-минус», 1996. – 135 с.
74. Маркетинг : учеб. пособие / под ред. Б. А. Соловьева. – Москва : Изд-во Рос. экон. акад., 1993. – 170 с.
75. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
76. Маршал, В. М. Оценка эффективности бизнеса / В. М. Маршал. – Москва : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
77. Материалы к семинару «Методы реструктурирования предприятий на основе оценки их рыночной стоимости». – Санкт-Петербург : Ин-т экон. развития Всемирного Банка, 1996. – 125 с.
78. Материалы к семинару «Реструктуризация предприятий». – Москва : Ролан Бергер и Партнер ГмБХ, 1997. – 80 с.
79. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон М.Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
80. Методические вопросы анализа эффективности приватизированных отраслей и предприятий промышленности / под общ ред. Е. Ясина. – Москва, 1997. – 155 с.
81. Никологорский, Д. Реструктуризация имущественного комплекса / Д. Никологорский // Журнал для акционеров. – 1997. – № 9. – С. 3–6.
82. Ольве, Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
83. Основные условия реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности : постановление Каб. Министров Респ. Беларусь, 23 окт. 1996 г., № 1713/12 // Национальная экономическая газета. – 1996. – № 5. – С. 12.
84. Основы менеджмента и маркетинга : учеб. пособие / В. Б. Зубик [и др.]. – Минск : Высш. шк., 1995. – 382 с.
85. Оценка бизнеса : учебник для вузов по экон. спец. / А. Г. Грязнова [и др.] ; под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 500 с.
86. Приватизация и эффективность деятельности отраслей и предприятий: ситуация в промышленности Свердловской области / Ю. В. Перевалов [и др.].

– Екатеринбург : УрОРАН, 1998. – 196 с.

87. Петухов, Р. М. Оценка эффективности промышленного производства: методы и показатели / Р. М. Петухов. – Москва : Экономика, 1990. – 95 с.

88. Пешкова, Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы / Е. П. Пешкова. – Москва : "Ось-89", 1996. – 80 с.

89. Пинигин, В. В. Финансовое состояние экономики в 2001 году / В. В. Пинигин, В. А. Журавлев, Г. В. Вардеванян // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2002. – № 3. – С. 3–14.

90. Погостинская, Н. Н. Системный анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский. – Санкт-Петербург : Изд-во Мизайлова В. А. , 1999. – 160 с.

91. Полоник, С. С. Основные тенденции, динамика важнейших макроэкономических показателей в 2001 году и важнейшие прогнозные параметры на 2002 год / С. С. Полоник, А. А. Матяс, А. А. Лясковец // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2002. – № 2. – С. 3–9.

92. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

93. Примеры маркетинговых исследований спортивная одежда и обувь // Практический маркетинг. – 1999. – № 10. – С. 27–30.

94. Раицкий, К. А. Экономика предприятия : учебник для вузов / К. А. Раицкий. – Москва : Информ.-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 693 с.

95. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В. Н. Тренев [и др.]. – Москва : Приор, 1998. – 318 с.

96. Ригер, Ф. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций / Ф. Ригер // Финансовый бизнес. – 1997. – № 3. – С. 55–61.

97. Управление по результатам / Т. Санталайнен [и др.]. – Москва : Прогресс, 1988. – 320 с.

98. Сатуновский, Л. М. Показатели эффективности общественного производства / Л. М. Сатуновский. – Москва : Статистика, 1980. – 175 с.

99. Словарь справочник менеджера / под ред. М. Г. Лопусты. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 608 с.

100. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – Москва : Прогресс, 1989. – 516 с.

101. Ситко, В. Реструктуризация промышленных предприятий / В. Ситко, Е. И. Мешайкина // Белорусский экономический журнал. – 1999. – № 4. – С. 76–81.

102. Словарь иностранных слов. – Москва : Рус. яз., 1989. – 624 с.

103. Современный экономический словарь / под ред. Б. А. Райзберга, Л. Ш. Лозовского, Е. Б. Стародубцевой. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 497 с.

104. Стах, Н. О. Санации и реструктуризации промышленных предприятий / Н. О. Стах // Вестник Высшего хозяйственного суда РБ. – 1997. – № 1. – С. 27–30.

105. Стиглиц, Д. Мосты через пропасть макро- и микростратегии для России / Д. Стиглиц, Д. Эллерман, В. Ситко // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 8–15.
106. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – Санкт-Петербург : Спец. лит-ра, 1996. – 510 с.
107. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г. В. Базаров [и др.] ; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
108. Тренев, Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Тренев. – Москва : Изд-во ПРИОР, 2000. – 240 с.
109. Уварова, Г. В. Стратегия реструктуризации предприятий / Г. В. Уварова. – Минск : НПЖ «Финансы. Учет. Аудит», 1997. – 182 с.
110. Управление современной компанией : учебник / под ред. Мильнера, Липса. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
111. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1998. – 600 с.
112. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
113. Федотова, М. А. Сколько стоит бизнес? / М. А. Федотова. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 360 с.
114. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учеб. пособие для вузов / Я. А. Фомин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.
115. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.
116. Хейвуд, Дж. Б. Аутсоринг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 176 с.
117. Эванс, Дж. Маркетинг / Дж. Эванс, Б. Берман ; авт. предисл. и науч. ред. А. А. Горячев. – Москва : Экономика, 1993. – 335 с.
118. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1999. – 589 с.
119. Энди, Н. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Н. Энди, А. Крис, К. Майк. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
120. Эффективность социалистического производства (категория, резервы, перспективы роста) / под ред. В. Г. Лебедева [и др.]. – Москва : Мысль, 1978. – 318 с.
121. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2003. – 302 с.

Основные направления реструктуризационных программ предприятий легкой промышленности, проводящих реструктуризацию в период с 1997 по 2000 годы.

Наименование предприятия	Период реструктуризации	Начало реструктуризации	Инвестиции		Краткая характеристика реструктуризационной программы
			источники	Сумма, млрд. руб.	
1. Барановичское ПХБО	1997-1999	09.09.97.	собственные средства	54.8	1. Создание самостоятельных производственных структур 2. Передача социальной сферы на баланс местных Советов
2. Гродненское ППНО	1998-2000	04.06.98.	собственные средства, кредит, госбюджет	6.9 72.3 40	1. Расширение вязально-швейного участка с внедрением нового технологического оборудования 2. Создание участка по производству котонизированного льноволокна 3. Разработка и внедрение технологии производства медицинской ваты
3. Гродненское ПТСО	1998-1999	17.03.98.	собственные средства	25	1. Создание самостоятельных производственных структур, в том числе с участием иностранного капитала 2. Передача социальной сферы на баланс местных Советов 3. Учреждение производственно-коммерческого центра
4. АПТП «Оршанский льнокомбинат»	1996-2000	-	госбюджет	467	1. Строительство и ввод отделочной фабрики
5. ТФ «Ручайка»	1998-2000	-	госбюджет	5млн.\$	1. Реформирование отдела маркетинга 2. Техническое перевооружение производства
6. Могилевское АП «Моготекс»	1997-2000	04.04.97.	-	-	1. Создание холдинга на базе предприятия 2. Передача объектов социальной сферы на баланс местных Советов
7. ОАО «Белфа»	1998-1999	05.12.97.	собственные средства	51.7	1. Техническое перевооружение и реконструкция действующего производства 2. Передача объектов социальной сферы на баланс местных Советов
8. ОАО ПТО «Полесье»	1998-1999	01.04.98.	собственные средства	48.5 10 тыс.\$ 62 тыс. DM	1. Техническое перевооружение производства 2. Реформирование маркетинговой службы

Продолжение табл. П.1.1

1	2	3	4	5	6
9. Кричевский завод резиновых изделий	1997-2000	17.03.97.	Собственные средства	-	1. Передача объектов социальной сферы на баланс местных Советов
10.ОАО «Луч»	1996-1998	17.03.97.	Собственные средства, иностранные инвестиции	-	1. Создание самостоятельных производственных структур, в том числе с участием иностранного капитала
11.ООО «Марко»	1997-1998	июнь 1996	собственные средства, иностранные инвестиции	-	1. Создание предприятия ООО «Эвимар», с участием иностранного капитала
12. ОАО ПТФ «8 Марта»	1997		амортизационные отчисления, инновационный фонд, собственные средства	3.8	1. Создание двух самостоятельных структурных подразделений: центрального раскройного цеха и объединенного швейного цеха 2. Техническое перевооружение производства 3. Реформирование структуры управления предприятия
13.ОАО «Купалинка»	1997-1998	29.11.96.	-	-	1. Создание на базе трех производственных, двух обслуживающих и одного торгового самостоятельных хозяйственных подразделений 2. Передача в коммунальную собственность трех домов
14.ОАО «Свитанок»	1997	16.12.96.	-	16.983	1.Создание самостоятельного торгового предприятия с участием иностранного капитала 2.Передача в коммунальную собственность двух детских дошкольных учреждений
15.ОАО Минское производственное коженное объединение	1997-1998	11.03.97.			1.Создание структурных подразделений 2. Передача социальной сферы в коммунальную собственность

Источник: собственная разработка на основе информации концерна "Беллепром"

Показатели, используемые предприятиями легкой промышленности для оценки эффективности реструктуризации.

Наименование предприятия	Показатели	Цели и задачи реструктуризации
1	2	3
1. Гродненское ППНО	1. Прирост мощностей 2. Показатели финансового состояния	1. Финансовое оздоровление предприятия 2. Расширение производства
2. Гродненское ПТСО	1. Показатели эффективности производства	1. Повышение эффективности производства
3. АППП «Оршанский льнокомбинат»	1. Темп прироста поставок продукции на экспорт 2. Темп роста выпускаемой продукции	1. Усиление маркетинговой деятельности 2. Увеличение объемов продукции 3. Увеличение поставок на экспорт
4. ТФ «Ручайка»	1. Темпы роста объемов производства	1. Увеличение выпуска продукции 2. Усиление маркетинговой деятельности 3. Повышение качества продукции
5. АП «Моготекс»	1. Показатели эффективности производства	1. Повышение эффективности производства
6. ОАО ПТФ «8 Марта»	1. Показатели финансового состояния 2. Темпы роста объемов производства 3. Темпы роста экспорта	1. Улучшение и стабилизация финансово-экономического положения 2. Рост объемов производства 3. Продвижение на рынки СНГ и дальнего зарубежья
7. ОАО «Свитанок»	1. Показатели финансового состояния 2. Темпы роста выпуска продукции 3. Темпы роста экспорта	1. Улучшение и стабилизация финансово-экономического состояния 2. Увеличение объемов производства 3. Продвижение на рынки СНГ и стран дальнего зарубежья
8. ОАО ПТО «Полесье»	1. Рост объемов производства 2. Рентабельность продукции 3. Затраты на один рубль товарной продукции 4. Коэффициент использования производственных мощностей 5. Прибыль от реализации продукции	1. Увеличение выпуска продукции 2. Повышение качества и конкурентоспособности продукции

9. ОАО Минское производственное кожевенное объединение	1. Показатели финансового состояния	1. Финансово-экономическое оздоровление
10. МОАО «Луч»	1. Показатели финансового состояния 2. Сокращение задолженности	1. Улучшение финансового состояния 2. Увеличение объемов производства 3. Расчет по долговым обязательствам
11. Кричевский завод резиновых изделий	1. Темпы роста объема производства 2. Коэффициент использования производственной мощности	1. Увеличение объемов производства на имеющихся производственных мощностях
12. Барановичское ПХБО	1. Показатели финансового состояния	1. Выход из финансового кризиса
13. ОАО «Белфа»	1. Темп роста выпускаемой продукции 2. Темп роста производительности труда 3. Прибыль от реализации продукции	1. Совершенствование управления 2. Повышение качества и конкурентоспособности продукции

Источник: собственная разработка на основе информации концерна "Беллегпром"

АНКЕТА

Уважаемый покупатель!

Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам определить имидж товарных марок производителей обуви Республики Беларусь. При ответе на вопросы 1 – 3 Вы должны указать названия предприятий, вопросы 4 и 5 предполагают выбор ответа из приведенных вариантов.

1. Товарные марки, каких отечественных обувных предприятий являются, на ваш взгляд, наиболее известными?

2. Как Вы считаете, какие из предприятий обувной промышленности проводят наиболее широкую рекламную кампанию?

3. Продукцию, каких отечественных обувных предприятий Вы приобретали в течение последних двух лет?

4. Ваш доход можно оценить как:

- низкий;
- ниже среднего;
- средний;
- выше среднего;
- высокий.

5. Ваш возраст соответствует:

- до 20 лет
- от 20 до 25 лет;
- от 25 до 35 лет;
- от 35 до 45 лет;
- от 45 до 55 лет;
- свыше 50 лет.

СПАСИБО!

Обработка анкеты

1. При положительном ответе респондента на вопрос 1 – 3, предприятию присваивается следующее количество баллов

вопрос 1 – 15 баллов;

вопрос 2 – 5 баллов;

вопрос 3 – 5 баллов.

Исходя из этого, определяется общая сумма баллов по каждому предприятию (табл. П.2.1).

Табл. П.2.1

Расчетная таблица для обработки ответов на вопрос 1 – 3

Наименование предприятия	Респонденты															Сумма (K _i), балл			
	1			2			3			...			n						
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1. СП «Марко»																			
2. ОООАО «Луч»																			
3.																			

Примечание: для более глубокого анализа суммарная оценка может определяться отдельно по каждому вопросу

Источник: собственная разработка

2. Для определения имиджа товарной марки предприятия рассчитывается средняя суммарная оценка как частное от деления суммы баллов (K_i), которую получило конкретное предприятие, на общее количество респондентов, участвующих в опросе.

$$y_{им}^i = \frac{K_i}{n}$$

где $y_{им}^i$ – оценка имиджа товарной марки i -того предприятия;

K_i – сумма баллов по вопросам 1 – 3 всех респондентов по i -тому предприятию, балл;

n – общее количество респондентов, участвующих в опросе, чел.

На основе полученной оценки и оценочной шкалы (табл. П.2.2) делается вывод об уровне популярности товарной марки предприятий.

Табл. П.2.2

Оценочная шкала уровня имиджа товарной марки предприятий

Значение средней суммарной оценки	Уровень имиджа товарной марки	Балльная оценка, балл*
0 – 4	очень низкий	1
4 – 8	низкий	2
8 – 12	средний	3
12 – 16	высокий	4
16 – 20	очень высокий	5

* - перевод в баллы осуществляется при определении оценок оптовых и конечных потребителей для диагностики кризисной ситуации на предприятии

Источник: собственная разработка

3. Структура респондентов по возрасту и доходу определяется по ответам на вопросы 4 и 5 (табл. П.2.3 – 4).

Табл. П.2.3

Состав выборки респондентов по возрасту

Возраст	Респонденты	
	чел.	%
до 20 лет		
от 20 до 25		
от 25 до 35		
от 35 до 45		
от 45 до 55		
свыше 55		
Всего		100

Примечание: для характеристики рыночного сегмента конкретного предприятия состав выборки респондентов по возрасту определяется индивидуально

Источник: собственная разработка

Табл. П.2.4

Состав выборки респондентов по уровню дохода

Доход	Респонденты	
	чел.	%
низкий		
ниже среднего		
средний		
выше среднего		
высокий		
отказ от ответа		
Всего		100

Примечание: для характеристики рыночного сегмента конкретного предприятия состав выборки респондентов по уровню дохода определяется индивидуально

Источник: собственная разработка

Показатели финансового состояния предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2003 годы

Предприятия	Степень финансовой независимости									Соотношение заемного и общего капитала							
	1 пол.1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1.Образованные на базе МООАО «Луч»																	
1.1. СП "Отико"	-	0,62	0,2	0,44	0,69	0,49	0,51	0,48	0	0,38	0,8	0,56	0,31	0,49	0,49	0,52	0,38
1.2. СП "Ле Гранд"	-	0,64	0,36	0,09	0,38	0,22	0,22	0,05	-	0,36	0,64	0,91	0,38	0,78	0,78	0,95	0,36
1.3. СП "Чевляр"	-	0,74	0,2	0,24	0,42	0,25	0,25	0,01	-	0,26	0,8	0,81	0,42	0,75	0,75	0,99	0,26
1.4. ООО "Сивельга"	-	0,75	0,71	0,5	0,44	0,39	0,39	0,45	0,003	0,25	0,71	0,5	0,56	0,610	0,61	0,55	0,25
1.5. СП "Рейлит"	-	0,62	0,04	0,11	0,29	0,30	0,30	-0,01	0,004	-	0,06	0,9	0,71	0,7	0,70	1,01	
1.6. МООАО «Луч»	0,4	0,86	0,86	0,86	0,96	0,96	0,96	-		0,6		0,14	0,13	0,04	0,03	0,04	-
2.Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																	
2.1.ООО «Предприятие «Марко»	-	0,86	0,54	0,56	0,74	-	-	-	-	-	0,14	0,46	0,23	0,26	-	-	-
2.2. СП ООО «Эвмар»	-		0,6	0,6	0,93	-	-	-	-	-		0,41	0,4	0,07	-	-	-

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

Продолжение табл. П. 3.1

Предприятия	Коэффициент абсолютной ликвидности									Соотношение заемного и собственного капитала							
	1 пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002		1пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1.Образованные на базе МООАО «Луч»																	
1.1. СП "Отико"	-	0,005	0,08	0,28	0,17	0,02	0,021	0,022	-	0,61	0,25	1,27	0,46	0,95	0,95	0,52	
1.2. СП "Ле Гранд"	-	0,186	0,04	0,05	0,01	0,01	0,017	0,008	-	0,56	0,56	10,23	1,61	3,57	3,57	0,95	
1.3. СП "Чевляр"	-	0,08	0,09	0,09	0,01	0,01	0,014	0,006	-	0,34	0,25	3,1	1,39	3,01	3,01	0,99	
1.4. ООО "Сивельга"	-	0,115	0,02	0,01	0,07	0,02	0,021	0,005	-	0,33	0,41	1	1,28	1,58	1,58	0,55	
1.5. СП "Рейлит"	-	0,005	0,05	0,02	0,06	0,02	0,06	0,020	-		1,3	9,3	2,42	2,39	2,39	1,01	
1.6. МООАО «Луч»	0,005		0,06	0,06	0,03	0,000	0,025		0,6		0,17	0,15	0,04	0,01	0,04	-	
2.Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																	
2.1.ООО «Предприятие «Марко»	-	0,35	0,1	0,05	0,03	-	-	-	-	0,16	1,18	0,8	0,35	-	-	-	
2.2. СП ООО «Эвмар»	-		0,02	0,1	1,93	-	-	-	-		0,7	0,65	0,08	-	-	-	

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллепром»

Таблица П. 3.2

Показатели эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий, образованных при реструктуризации МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996-2003 годы

Предприятия	Рентабельность капитала, %									Капиталоотдача, руб.							
	1 пол. 1996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1 пол. 996	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Образованные на базе МООАО «Луч»																	
1.1. СП "Отико"	-	33,9	65,2	36,7	69,57	43,4	44,02	36,02	37,76	-	2,7	3,36	1,66	2,90	1,83	1,51	0,25
1.2. СП "Ле Гранд"	-	20,5	56,9	8,6	55,07	11,62	10,31	-184	-	-	1,34	3,19	1,15	2,04	1,91	0,22	0,06
1.3. СП "Чевляр"	-	45,3	47,1	32,8	48,25	7,61	3,54	-28,9	-	-	2,4	3,36	2,43	2,37	2,05	3,47	0,47
1.4. ООО "Сивельга"	-	25,6	54	42,8	70,21	50,08	34,6	35,60	57,26	-	1,93	3,6	3	2,90	2,32	2,57	0,18
1.5. СП "Рейлит"	-			61,4	28,60	27,56	0,48	437,5	10,35	-	-	-	2,93	1,86	1,46	3,04	-0,01
1.6. МООАО «Луч»	0,19 4			10,3	3,01	2,3	6,18			0,42	-	-	0,45	0,18	0,18	3,54	-
2. Образованные на базе ООО «Предприятие «Марко»																	
2.1. ООО «Предприятие «Марко»	-	23,6	27	52,6	11,97	-	-	-	-	-	0,82	1,05	2,89	1,14	-	-	-
2.2. СП ООО «Эвимар»	-	-	28,7	67,8	3,01	-	-	-	-	-	-	0,9	1,48	2,3	-	-	-

Источник: собственная разработка на основе информации концерна «Беллегпром»

Оценка оплаты труда работников предприятий, образованных после реструктуризации на базе МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 1996 – 1999 годы

Наименование предприятия	1996			1997			1998			1999		
	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %		Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %		Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %		Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %	
		обувной	легкой									
1. Образованные на базе МООАО «Луч»												
1. МООАО «Луч»	634,6	99,8	99,9	1032,5	85	87,4	2773,4	103,6	109,4	44475	111,4	128,9
2. СП «Отико»										89072	214	258
3. СП «Ле Гранд»										55130	138	159,7
4. СП «Чевляр»										900091	225,6	261
5. ООО «Сивельга»				1618,9	133,2	137	3366,8	127,8	132,8	86150	215,7	249,6
6. СП «Рейлит»										52930	132,5	153,4
2. Образованные на базе ООО «Марко»												
1. ООО «Предприятие «Марко»	2618	215,5	221,6	4346,3	162,3	171,5	8348,6	154,2	151,4	98652	247	285,8
2. СП ООО «Эвмар»										81418	203,9	236
Среднемесячная заработная плата в кожевенно-обувной отрасли	635,8				1215		2677,4			39940		
Среднемесячная заработная плата в легкой промышленности	65,5				1181,6		2534,6			34518		

Источник: собственная разработка на основе информации концерна "Беллегпром"

Оценка оплаты труда работников предприятий, образованных после реструктуризации
на базе МООАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко», за 2000 – 2002 годы

Наименование предприятия	2000			2001			2002		
	Среднемесячная зарплатная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %		Среднемесячная зарплатная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %		Среднемесячная зарплатная плата, тыс. руб.	К уровню ЗП в промышленности, %	
		обувной	легкой		обувной	легкой		обувной	легкой
1. Образованные на базе МООАО «Луч»									
1. МОАО «Луч»	4713	98,3	103,8	188002	123,27	132,23	229962	117,6	127,7
2. СП «Отико»	9715,5	202,6	214	225678	148	158,7	345081	176,53	191,65
3. СП «Ле Гранд»	8423	175,7	185,5	109017	71,48	76,7	225385	115,3	125,17
4. СП «Чевляр»	6868,9	143,3	151,3	155047	101,67	109,05	158559	81,12	88,1
5. ООО «Сивельга»	6488,1	135,3	143	181761	119,18	127,85	280866	143,7	156
6. СП «Рейлит»	3537,8	73,8	78	163062	106,92	114,7	200887	102,77	111,57
2. Образованные на базе ООО «Марко»									
1. ООО «Предприятие «Марко»	125682	166,7	184,5						
2. СП ООО «Эвимар»	130350	172,9	191,3						
Среднемесячная зарплатная плата в кожевенно-обувной отрасли	75394			152510			195481		
Среднемесячная зарплатная плата в легкой промышленности	68120			142170			180059		

Источник: собственная разработка на основе информации концерна "Беллепром"

Динамика показателей, характеризующих эффективность реструктуризации предприятий, образованных на базе МОАО «Луч» и ООО «Предприятие «Марко» за 1996 – 2002 годы

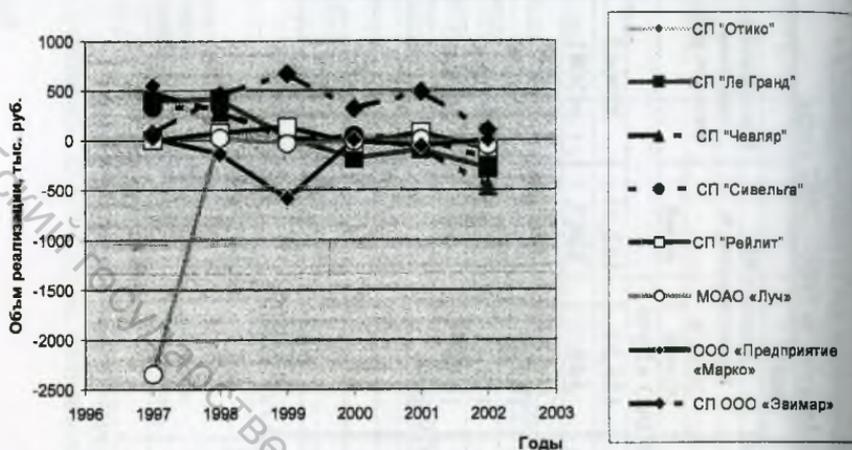


Рис. П.5.1 Динамика объема реализации за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

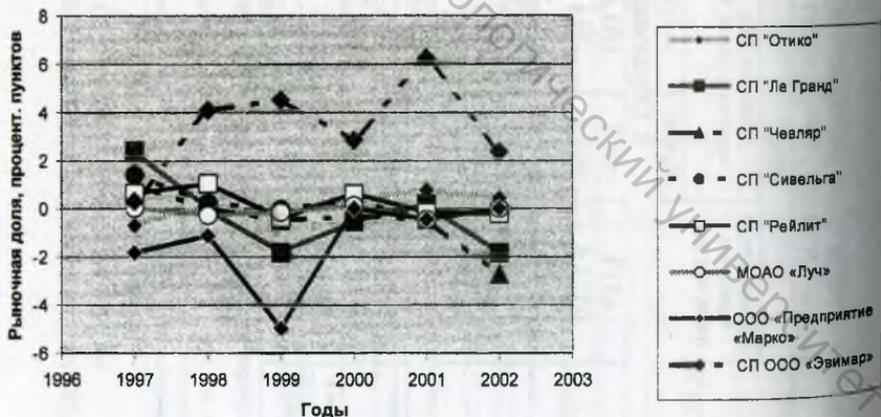


Рис. П.5.2 Динамика рыночной доли за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

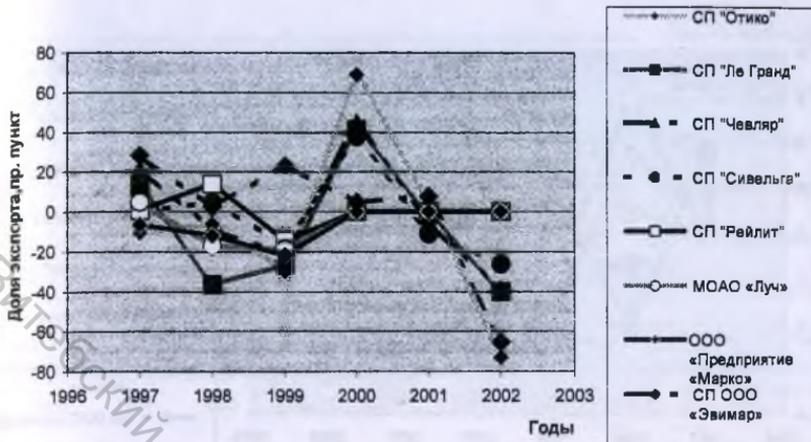


Рис. П.5.3 Динамика доли экспорта за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

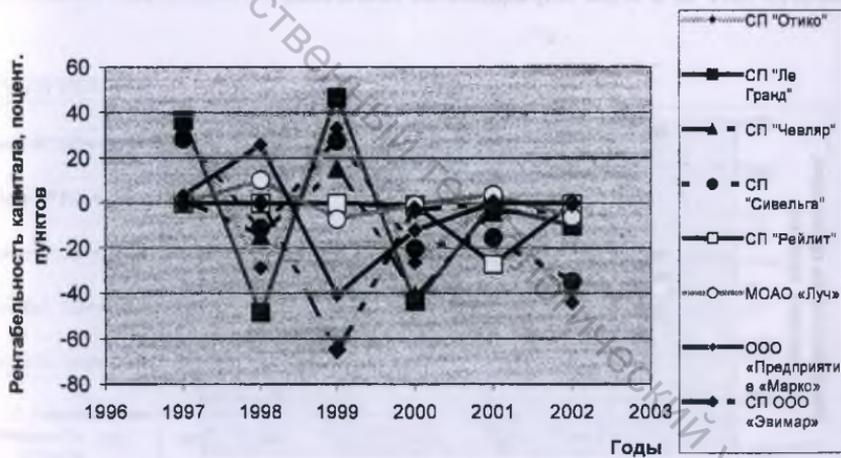


Рис. П.5.4 Динамика рентабельности капитала за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

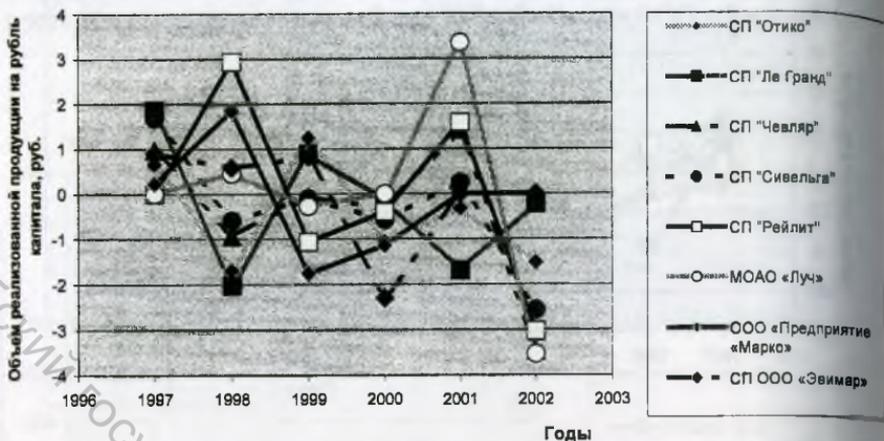


Рис. П.5.5 Динамика объема реализованной продукции на рубль капитала за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

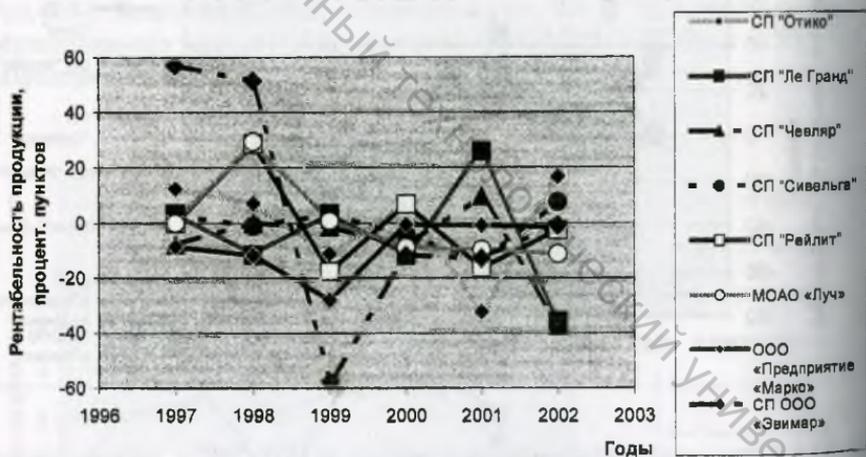


Рис. П.5.6 Динамика рентабельности продукции за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

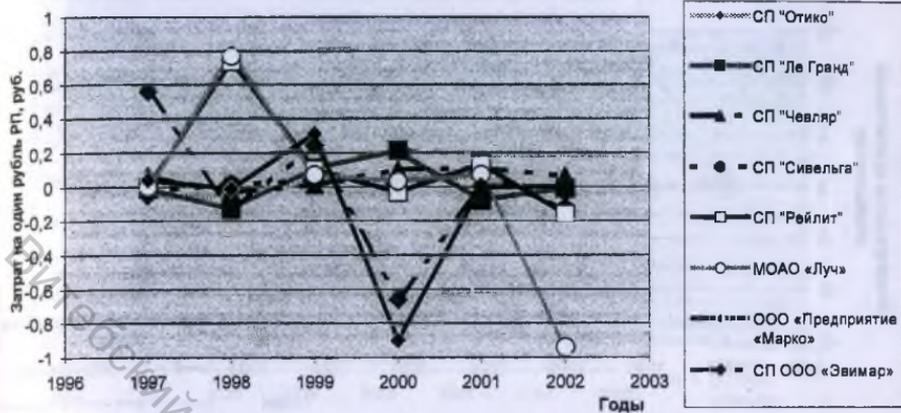


Рис. П.5.7 Динамика затрат на рубль реализованной продукции за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

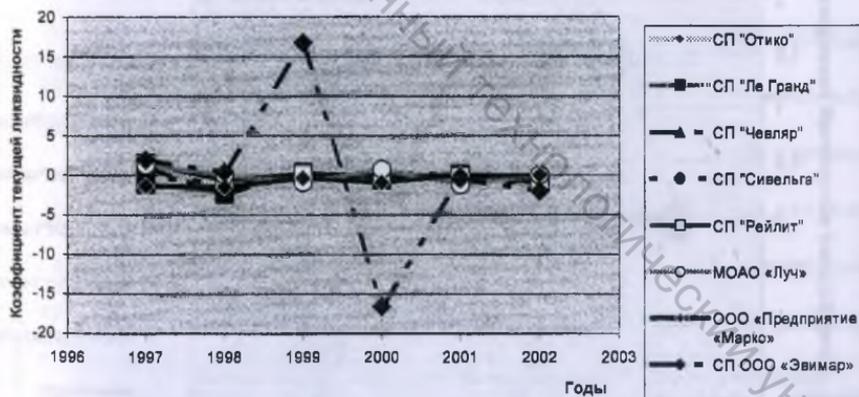


Рис. П.5.8 Динамика коэффициента текущей ликвидности за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

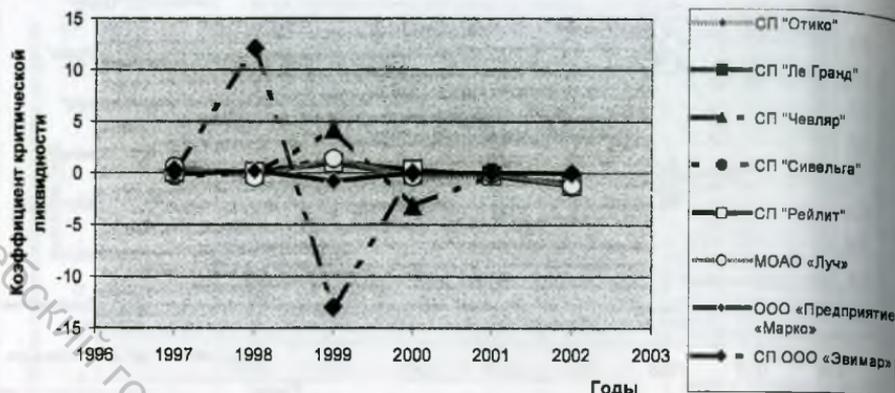


Рис. П.5.9 Динамика коэффициента критической ликвидности за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

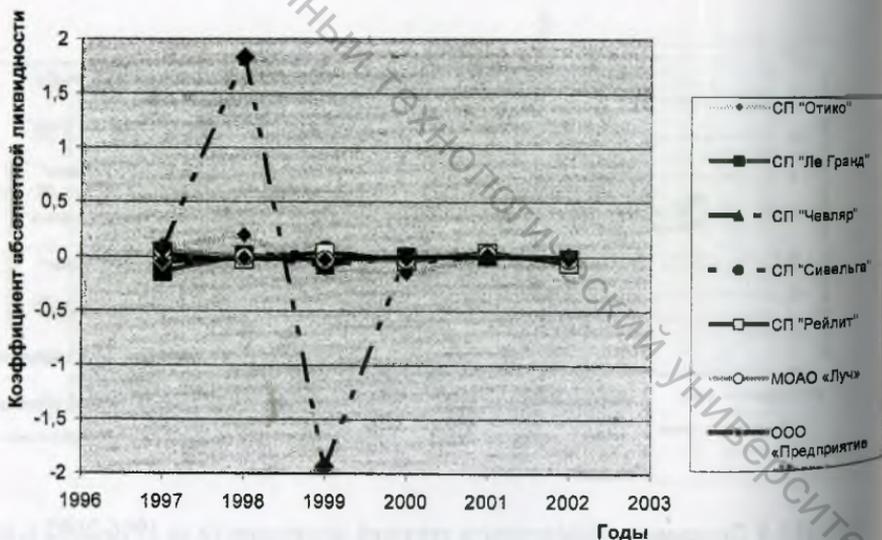


Рис. П.5.10 Динамика коэффициента абсолютной ликвидности за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

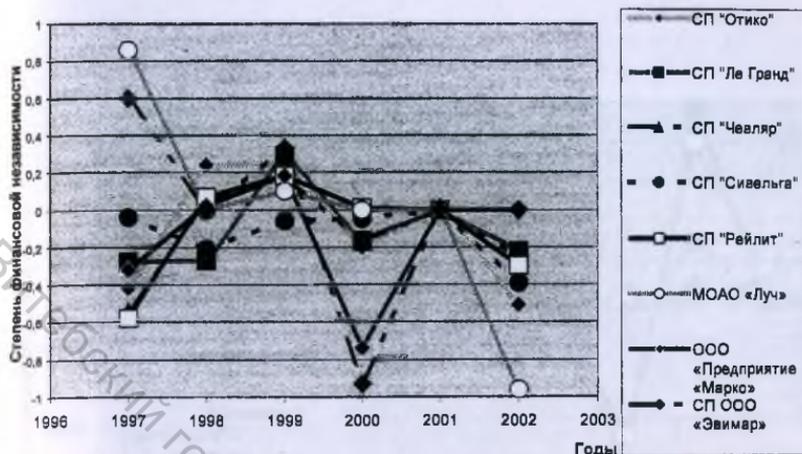


Рис. П.5.11 Динамика степень финансовой независимости за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

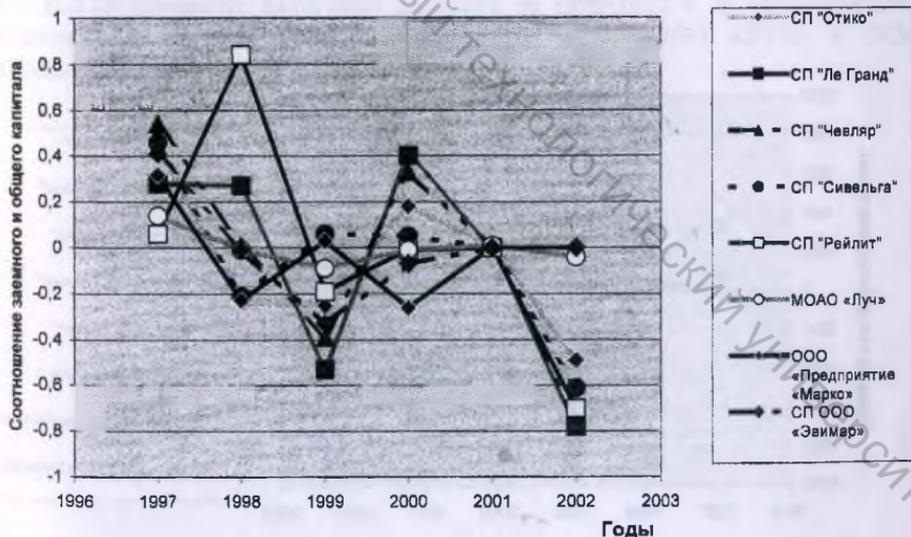


Рис. П.5.12 Динамика соотношения заемного и общего капитала за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

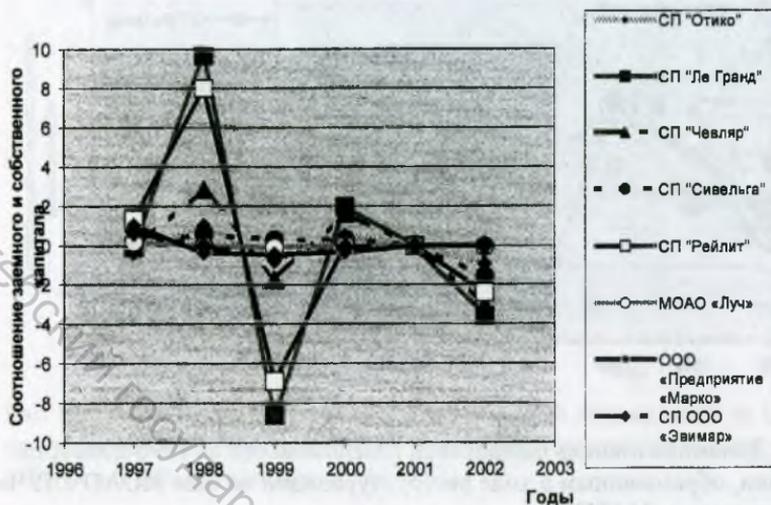


Рис. П.5.13 Динамика соотношения заемного и собственного капитала за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

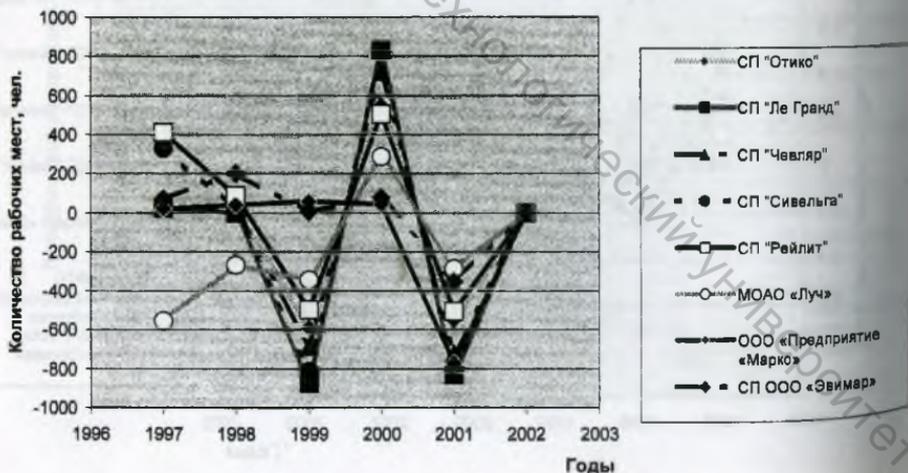


Рис. П.5.14 Динамика количества рабочих мест за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МОАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

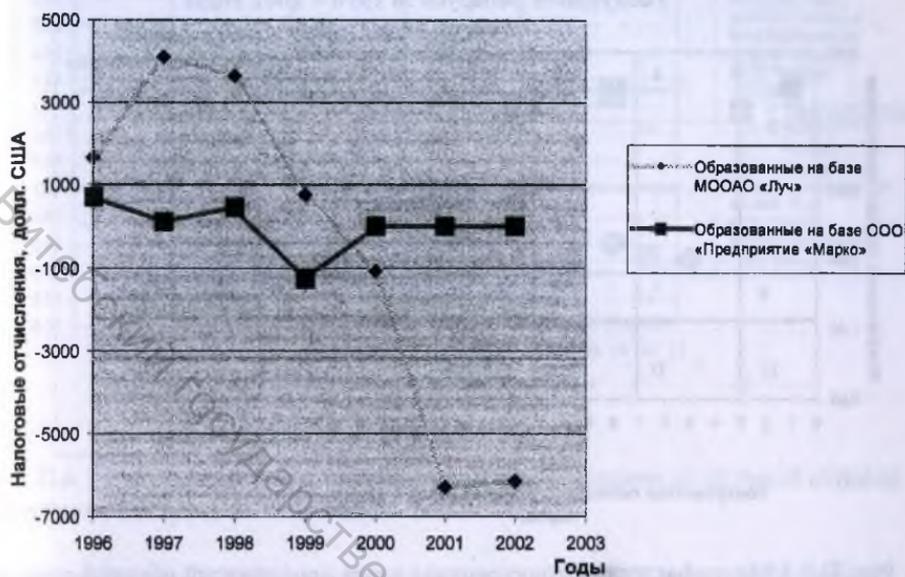


Рис. П.5.15 Динамика налоговых платежей за 1996-2002 г. по предприятиям, образованным в ходе реструктуризации на базе МООАО «ЛУЧ» и ООО «Предприятие «МАРКО»

Многофакторные конкурентные карты рынка обувных предприятий Республики Беларусь за 1996 – 2002 годы



Рис. П.6.1 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 1996 год

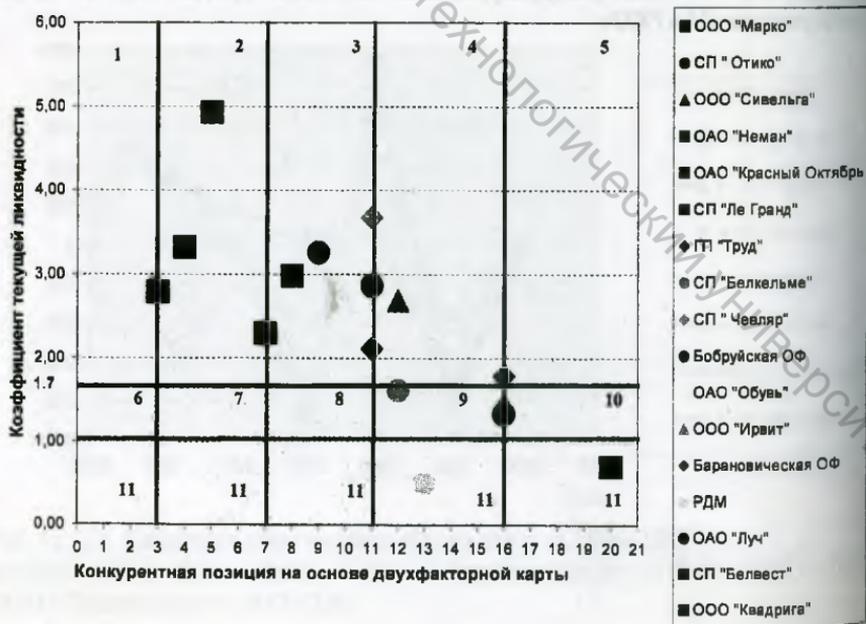


Рис. П.6.2 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 1997 год

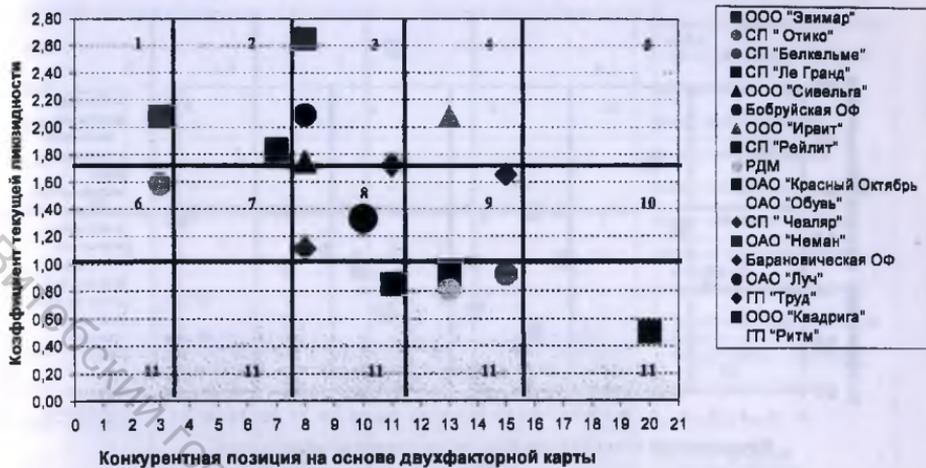


Рис. П.6.3 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 1998 год

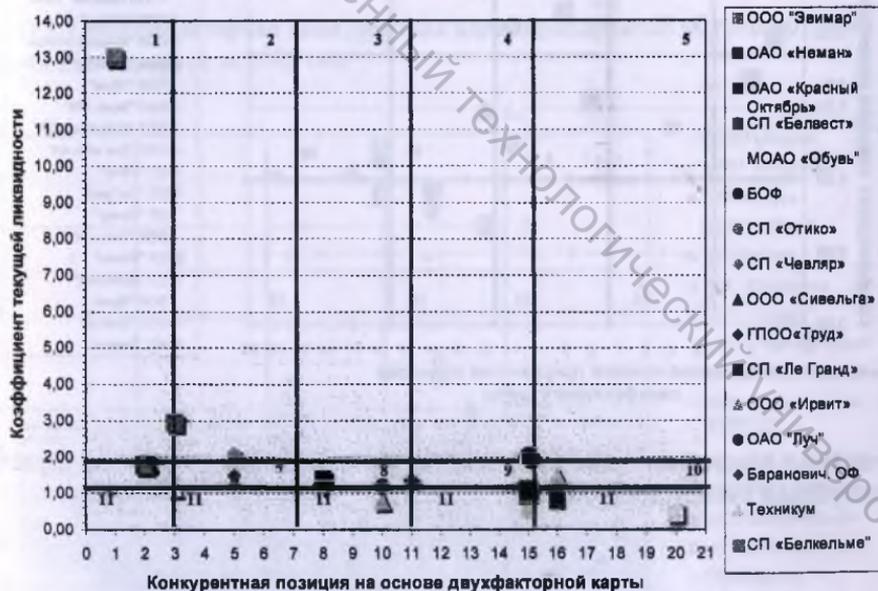


Рис. П.6.4 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 1999 год



Рис. П.6.5 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 2000 год



Рис. П.6.6 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 2001 год

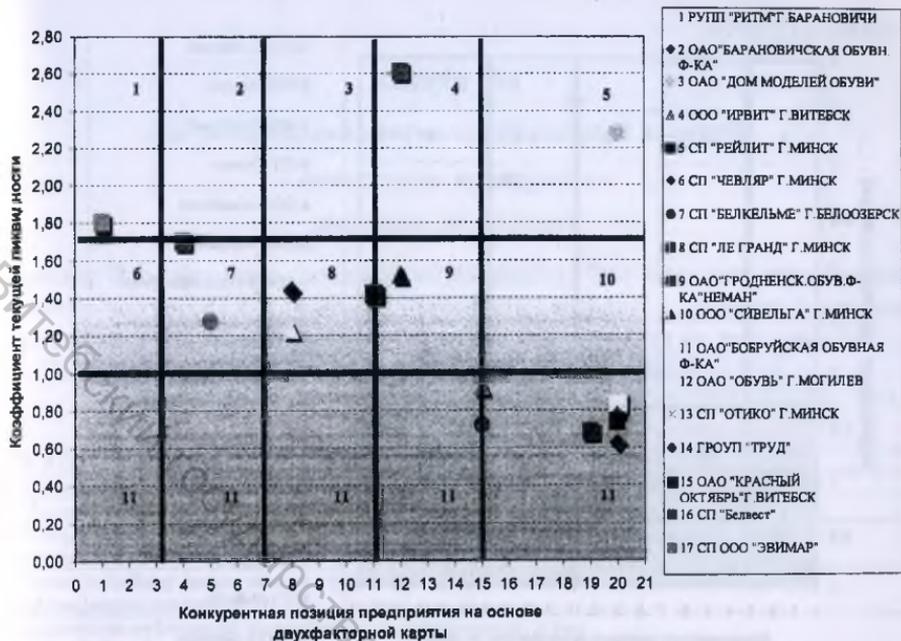


Рис. П.6.7 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 2002 год

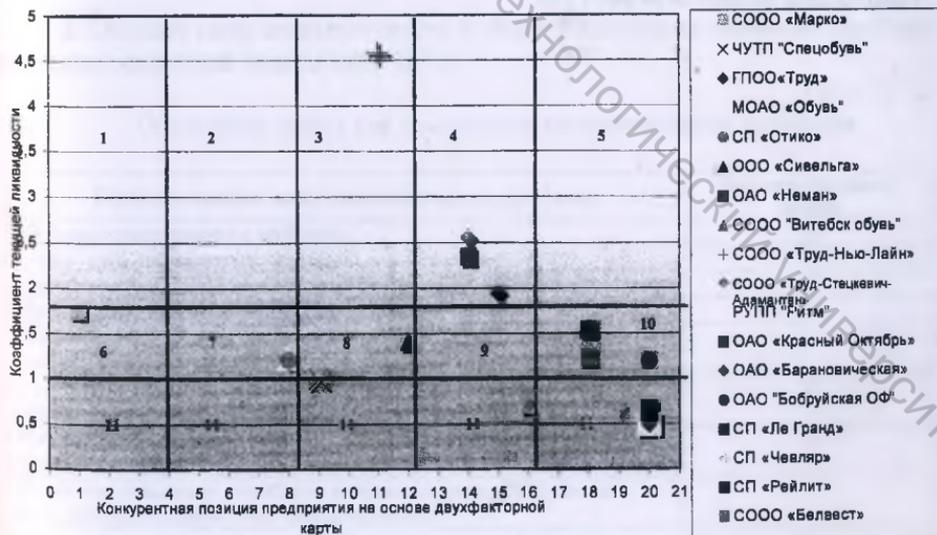


Рис. П.6.8 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 2003 год

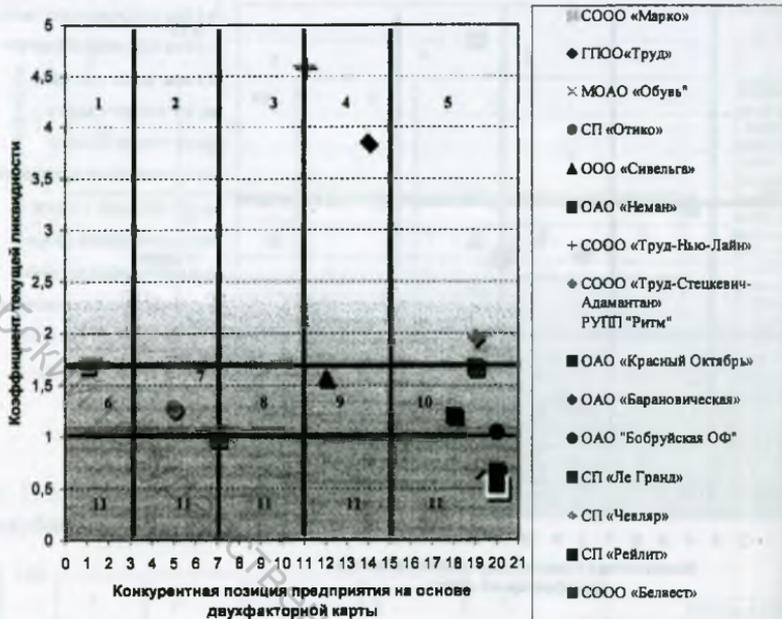


Рис. П.6.9 Многофакторная конкурентная карта предприятий обувной отрасли Республики Беларусь за 2004 год

Анкета №1

для установления сигналов кризисных явлений

в макросреде предприятия

Уважаемый эксперт!

Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам оценить состояние макросреды и выявить негативные явления и процессы, которые могут стать причинами возникновения кризисной ситуации на предприятиях.

1. Укажите сведения о себе по приведенной форме (табл. П.7.1).

Табл. П.7.1

Сведения об эксперте

1. Ф.И.О.	
2. Должность	
3. Ученая степень	
4. Стаж работы в научной сфере, в том числе в области макроэкономических проблем	
5. Оцените глубину Ваших знаний в области макроэкономических проблем, используя табл. 2	
6. Количество публикаций по проблемам макроэкономики, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • монографий; • статей; • тезисов докладов; • другое 	

2. Оцените свою компетентность в области макроэкономических проблем на основе оценочной шкалы табл. П.7.2.

Табл. П.7.2

Оценочная шкала для самооценки компетентности экспертов

Глубина знания макроэкономических проблем	Значение балльной оценки
Не имею представления о проблеме	0
Очень слабо разбираюсь в проблеме	1
Имею поверхностное знание отдельных вопросов проблемы	2
Имею общее поверхностное знание проблемы	3
Имею общее поверхностное знание проблемы, неплохо разбираюсь в нескольких вопросах проблемы	4
Имею общее представление о проблеме, хорошо разбираюсь в нескольких вопросах изучаемой проблемы	5
Имею общее представление о проблеме, хорошо разбираюсь в половине вопросов изучаемой проблемы	6
Имею представление о проблеме в целом, хорошо разбираюсь в большей части вопросов изучаемой проблемы	7
Имею полное представление о проблеме в целом и глубокое знание части рассматриваемых вопросов изучаемой проблемы	8
Имею полное представление о проблеме в целом, компетентен практически по всем вопросам изучаемой проблемы	9
Имею полное представление о проблеме в целом, компетентен по всем вопросам изучаемой проблемы	10

3. Оцените значимость каждого показателя макросреды по 5 - бальной шкале (табл. П.7.3). Оценки значимости показателя макросреды проставляются в графе 2 табл. П.7.4.

Табл. П.7.3

Оценочная шкала для выявления степени влияния фактора макросреды на конкурентоспособность предприятия

Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия	Значимость показателя, балл
отсутствие влияния	1
слабое влияние	2
заметное влияние	3
существенное влияние	4
сильное влияние	5

4. По предложенной шкале (табл. П.7.4) оцените фактическое (ожидаемое) состояние показателя макросреды

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Анкета для установления влияния факторов макросреды на конкурентоспособность предприятий

Показатели макросреды	Значимость показателя	Оценка показателя в баллах				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. Экономические						
1.1 Темп роста ВВП, %		Экономический спад менее 0 %	Низкий от 0 до 1%	Нормальный от 2 до 5%	Высокий от 6 - 10%	Экономический подъем свыше 10%
1.2 Темп роста инфляции, %		Гиперинфляция более 200%	Галопирующая инфляция 50 - 200%	Ползучая инфляция 10 - 50%	Нормальный уровень 5 - 10%	Очень низкий уровень менее 5%
1.3 Ставка рефинансирования, %		Очень высокая, более 25%	Высокая 20 - 25%	Средняя 20 - 30%	Низкая 10 - 15%	Очень низкая, менее 10%
1.4 Ставка налога на прибыль, %		Очень высокая, 40 - 50%	Высокая, 30 - 40%	Средняя, 20 - 30%	Низкая, 5 - 20%	Очень низкая менее 5%
1.5 Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны		Очень низкий, менее 10 %	Низкий, 10 - 25%	Средний, 25 - 50%	Высокий, 50 - 70%	Очень высокий, более 70%
1.6 Исполнение гос. бюджета в % от ВВП		Значительный дефицит бюджета более 2.5%	Дефицит бюджета 0 - 26.1%	Выполнение бюджета Дефицит = 0%	Профицит 0 - 14%	Значительный профицит более 14%
1.7 Уровень безработицы, %		Очень высокий 31 - 30%	Высокий 13 - 21%	Средний 8 - 13%	Низкий 5 - 8%	Очень низкий 0 - 5%
1.8 Внешнеэкономическое торговое сальдо (соотношение экспорта и импорта, %)		Импорт значительно выше экспорта более 10%	Импорт незначительно выше экспорта не более 10%	Импорт равен экспорту	Экспорт превышает импорт не более 10%	Экспорт значительно превышает импорт более 10%
1.9 Темпы роста реальных доходов населения, %		Быстро снижаются более 2.1%	Медленно снижаются от 0 - 2.1%	Практически не изменяются	Медленно растут 0 - 1.8%	Быстро растут 1.8 - 3.6%
2. Политико-правовые						
2.1 Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса		Отсутствие продуманной концепции политики	Частая смена правительства и политического курса	Низкая стабильность политического курса	Высокая стабильность политического курса	Очень высокая стабильность политического курса
2.2 Позиция государства по отношению к иностранному капиталу		Отсутствие условий для привлечения иностранного капитала	Условия для привлечения иностранного капитала практически отсутствуют	Обеспечены некоторые условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены наиболее важные условия для привлечения иностранного капитала	Обеспечены практически все условия для привлечения иностранного капитала
2.3 Стабильность политического курса		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
3. Социально-демографические						
3.1 Ожидаемый уровень продолжительности жизни, лет		Очень низкий менее 39.2 лет	Низкий 39.2 - 52.7 года	Средний 52.7 - 66.2 года	Высокий 66.2 - 79.6 года	Очень высокий более 79.6 года
3.2 Структура населения по доходу, %		Очень высокий уд. вес. Малоимущих более 65%	Высокий уд. вес. малоимущих 50 - 65 %	Уд. вес малоимущих 30 - 50%	Удельный вес малоимущих от 10 - 30 %	Малоимущий слой населения практически отсутствует менее 10 %

3.3 Структура населения возрасту, %	Наибольшее долю населения составляют люди пенсионного и предпенсионн ого возраста	Доля населения пенсионного и предпенсионн ого возраста значительна	Доли всех возрастов примерно одинаковые	Более значителен уд. вес л людей молодого и среднего возраста	Наибольшую долю населения составляют молодые люди (не более 39 лет)
3.4 Демографические изменения за год, прирост %	Значительное превышение умерших над родившимися более 0.8%	Превышение умерших над родившимися 0 – 0.8%	Количество умерших = количеству родившихся 0%	Превышение родившихся над умершими 0 – 3.8%	Значительное превышение родившихся над умершими более 3.8%
3.5 Уровень гос. финансирования социальных и образовательных программ, в % к гос. бюджету	Очень низкий менее 4.1%	Низкий 4.1 – 18.2%	Средний 18.2 – 32.1%	Высокий 32.1 – 46.1 %	Очень высокий более 46.1%
4. Технологические					
4.1 Износ ОПФ в отраслях национальной экономики, %	Очень высокий, > 70%	Высокий, 50-70%	Средний, 25 – 50%	Низкий, 10 – 25%	Очень низкий, < 10 %
4.2 Уровень гос. финансирования научных программ в % от госбюджета	Отсутствие государственн ого финансирован ия научных программ 0 %	Очень низкий уровень государственн ого финансирован ия научных программ 0 – 0.66%	Низкий уровень гос. финансирован ия научных программ 0.66 – 1.33 %	Средний уровень гос. финансирован ия научных программ 1.33 – 2 %	Высокий уровень гос. финансирован ия научных программ более 2%
4.3 Уровень защиты интеллектуальной собственности	Отсутствие защиты интеллектуаль ной собственности	Отдельные законы по защите интеллектуаль ной собственности	Низкий уровень защиты интеллектуаль ной собственности	Средний уровень защиты интеллектуаль ной собственности	Высокий уровень защиты интеллектуаль ной собственности
4.4 Эффективность гос. политики в области НТП	Отсутствие продуманной политики	Очень низкая эффективност ь	Низкая эффективност ь	Высокая эффектив ность	Очень высокая эффективност ь
4.5 Уровень компьютеризации страны, на 1 тыс. человек	Очень низкий менее 1	Низкий 1 – 37.2	Средний 37.2 – 65.5	Высокий 148 – 362.4	Очень высокий более 362.4

Источник: собственная разработка

Анкета №2

для установления сигналов кризисных явлений

в микросреде предприятия

Уважаемый эксперт!

Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам оценить состояние микросреды предприятия и выявить негативные явления и процессы, которые могут стать причинами возникновения кризисной ситуации на Вашем предприятии. Для этого Вам необходимо:

1. Оценить **значимость** (силу) влияния каждого индикатора микросреды на конкурентоспособность предприятия по 5-балльной шкале, представленной в табл. П.8.1. Оценка, соответствующая значимости индикатора проставляется в Анкете (табл. П.8.2) в графе 3.

Табл. П.8.1

Оценочная шкала для выявления степени влияния фактора микросреды на конкурентоспособность предприятия

Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия	Значимость показателя, балл
отсутствие влияния	1
слабое влияние	2
заметное влияние	3
существенное влияние	4
сильное влияние	5

2. Как видно из табл. П.8.2 (графа 4 - 8) каждый индикатор имеет 5-балльную оценочную шкалу.

Исходя из этой шкалы, оцените каждый индикатор. Для этого напротив каждого индикатора поставьте кружок (или другой значок) в той графе, которая, по Вашему мнению, соответствует значению индикатора.

Например:

Анкета для установления сигналов кризисных явлений в микросреде предприятия

№ п/п	Индикаторы кризисной ситуации в микросреде	Значимость показателя, балл	Оценка показателя в баллах				
			1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Стадия жизненного цикла обувного рынка	5	Спад	Начало спада	Насыщение	Рост	Зарождение и начало роста

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

Анкета для установления сигналов кризисных явлений в микросреде предприятия

№ п/п	Индикаторы кризисной ситуации в микросреде	Значимость показателя	Оценка показателя в баллах				
			1	2	3	4	5
Факторы спроса							
1.1.	Емкость рынка обуви		Быстрое сокращение, менее 90 %	Сокращение 90 - 100%	Стабилизация 100 %	Рост 100 -110%	Быстрый рост более 110%
1.2.	Средняя эластичность цен на обувь по спросу		Эластичный спрос $E > 1$	Относительно неэластичный спрос $E > 1$	Единичная эластичность $E = 1$	Относительно неэластичный спрос $E < 1$	Неэластичный спрос $E < 1$
1.3.	Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли		Значительно меньше производственной мощности, более 10%	Меньше производственной мощности 0 - 10%	Соответствует производственной мощности	Превышает производственную мощность 0 - 10%	Значительно превышает производственную мощность, более 10%
1.4.	Темп роста спроса на обувь в год, %		Сворачивание рынка, менее 90%	Ниже среднего, 90 - 100%	Средний 100 %	Высокий 100 -110%	Очень высокий более 110%
1.5.	Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар		Менее 1,5	От 1,5 - 2,5	От 2,5 - 4	От 4 - 6	Более 6
1.6.	Доля крупных покупателей		Очень высокая, 100%	Высокая, 50-100%	Средняя, 35-50%	Низкая менее 35%	Отсутствие крупных покупателей
1.7.	Среднегодовые колебания объемов продаж		Очень высокие, более 70%	Высокие, 50 - 70%	Средние, 30-50%	Низкие менее 30%	Незначительные менее 10%
Факторы производства							
2.1.	Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья		Чистая монополия	Олигополия Менее 7	Монополистическая конкуренция 7-15	Монополистическая конкуренция более 15 - 30	Совершенная конкуренция Более 30
2.2.	Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков		Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 - 5%	Цены стабильные
2.3.	Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков		Значительно выше темпа инфляции, более 5%	Выше темпа инфляции 0 - 5%	Сопоставим с темпом инфляции	Ниже темпа инфляции, 0 - 5%	Цены стабильные
2.4.	Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %		Очень высокая, 60 - 80%	Высокая, 40 - 60 %	Средняя, 20 - 40 %	Низкая, менее 20%	Практически не влияет
Факторы конкурентной среды							
3.1.	Средний уровень рентабельности обувного рынка, %		Отрицательная	Низкая Менее 20%	Средняя 20 - 30%	Высокая 30 - 50%	Очень высокая более 50%
3.2.	Вероятность появления новых отечественных конкурентов		Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.3.	Вероятность появления новых зарубежных конкурентов		Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая	Практически отсутствует
3.4.	Интенсивность конкуренции		Совершенная конкуренция Более 30	Монополистическая конкуренция более 15 - 30	Монополистическая конкуренция 7 - 15	Олигополия Менее 7	Чистая монополия

Источник: собственная разработка

Оценка степени влияния факторов макросреды
на конкурентоспособность предприятия

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость	Оценка																						
Экономические факторы																								
1 Темп роста ВВП	4	3	4	3	4	3	3	2	4	2	4	2	4	1	3,7	0,044	2,2	0,10						
2 Темп роста инфляции	4	3	4	1	3	2	4	2	5	2	4	1	3	2	4	2	5	1	4	0,047	1,8	0,08		
3 Ставка рефинансирования	3	1	4	1	3	1	4	1	5	1	3	1	3	1	4	1	4	1	4	1	3,7	0,044	1	0,04
4 Ставка налога на прибыль	4	2	4	3	4	2	5	2	5	3	4	2	5	3	4	3	5	3	4	3	4,4	0,052	2,6	0,13
5 Уд. вес частной собственности	4	1	4	2	3	2	4	2	3	1	5	1	5	1	4	2	4	2	3	1	3,9	0,046	1,5	0,07
6 Исполнение гос. бюджета	3	2	4	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	3,5	0,041	2,1	0,09
7 Уровень безработицы	4	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3,3	0,039	2,1	0,08	
8 Внешнеэкон. торговое сальдо	4	1	3	2	3	2	3	1	4	1	4	1	3	1	3	2	4	1	3	1	3,4	0,040	1,3	0,05
9 Темпы роста реальных доходов населения	5	2	5	2	4	2	5	2	4	2	5	2	5	2	5	2	4	2	4	2	4,7	0,055	2	0,11
Политико-правовые факторы																								
10 Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	4,7	0,055	1	0,06
11 Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	4	1	5	1	4	1	4	2	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	4,5	0,053	1,1	0,06
12 Стабильность экономического курса	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2,4	0,028	3	0,08
Социально-демографические факторы																								
13 Ожидаемая продолжительность жизни	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3,1	0,036	2,6	0,09
14 Структура населения по доходу	5	2	3	2	3	2	4	2	4	1	5	2	4	2	4	1	3	2	4	1	3,9	0,046	1,7	0,08
15 Структура населения по возрасту	4	2	3	2	3	2	2	2	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3,1	0,036	2,2	0,08
16 Демограф. изменения за год	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2,6	0,031	2	0,06
17 Уровень финансирования соц. и образоват. программ	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2,7	0,032	2,1	0,07

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость	Оценка																						
Технологические факторы																								
18 Износ ОПФ в отраслях национальной экономики	5	1	4	2	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	4	1	5	2	4,7	0,055	1,3	0,07
19 Уровень гос. финансирования научных программ	5	3	4	3	3	2	3	3	5	2	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	3,9	0,046	2,5	0,11
20 Уровень защиты интел. собственности	5	2	4	2	4	2	5	2	5	2	5	2	5	1	5	2	4	2	4	2	4,6	0,054	1,9	0,10
21 Эффективность гос. политики в области НТП	5	2	5	2	4	2	4	1	5	1	5	2	5	2	5	1	4	1	5	1	4,7	0,055	1,5	0,08
22 Уровень компьютеризации страны	5	2	4	2	4	2	5	2	5	1	4	2	4	1	5	2	5	2	5	1	4,6	0,054	1,7	0,09
Коэффициент конкордации 0,5, Критерий Пирсона 110,8 (32,67), то есть полученные значения достоверны														1,80										

Источник: собственная разработка

Таблица П.9.2

Оценка степени влияния отдельных групп факторов макросреды на конкурентоспособность предприятия

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость	Оценка																						
Экономические факторы																								
1 Темп роста ВВП	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	1	3	2	3	2	4	2	3,7	0,107	2,2	0,24			
2 Темп роста инфляции	4	3	4	1	3	2	4	2	5	2	4	1	3	2	4	2	4	2	5	1	4	0,116	1,8	0,21
3 Ставка рефинансирования	3	1	4	1	3	1	4	1	5	1	3	1	3	1	4	1	4	1	4	1	3,7	0,107	1	0,11
4 Ставка налога на прибыль	4	2	4	3	4	2	5	2	5	3	4	2	5	3	4	3	5	3	4	3	4,4	0,127	2,6	0,33
5 Уд. вес частной собственности	4	1	4	2	3	2	4	2	3	1	5	1	5	1	4	2	4	2	3	1	3,9	0,113	1,5	0,17
6 Исполнение гос. бюджета	3	2	4	2	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	3,5	0,101	2,1	0,21
7 Уровень безработицы	4	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	3,3	0,095	2,1	0,20	
8 Внешнеэкон. торговое сальдо	4	1	3	2	3	2	3	1	4	1	4	1	3	1	3	2	4	1	3	1	3,4	0,098	1,3	0,13
9 Темпы роста реальных доходов населения	5	2	5	2	4	2	5	2	4	2	5	2	5	2	5	2	5	2	4	2	4,7	0,136	2	0,27

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка достоверности показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости								
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10												
	Значимость	Оценка																				
											34,6	1		1,86								
Политико-правовые факторы																						
10 Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	4	1	4,7	0,405	1	0,41
11 Позиция государства по отношению к иностранному капиталу	4	1	5	1	4	1	4	2	5	1	4	1	4	1	5	1	5	1	4,5	0,388	1,1	0,43
12 Стабильность экономического курса	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2,4	0,207	3	0,62
											11,6	1		1,45								
Социально-демографические факторы																						
13 Ожидаемая продолжительность жизни	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3,1	0,201	2,6	0,52
14 Структура населения по доходу	5	2	3	2	3	2	4	2	4	1	5	2	4	2	4	1	3	2	3,9	0,253	1,7	0,43
15 Структура населения по возрасту	4	2	3	2	3	2	2	2	4	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3,1	0,201	2,2	0,44
16 Демограф. изменения за год	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2,6	0,169	2	0,34
17 Уровень финансирования соц. и образоват. программ	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2,7	0,175	2,1	0,37
											15,4	1		2,10								
Технологические факторы																						
18 Износ ОПФ в отраслях национальной экономики	5	1	4	2	4	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	4	1	4,7	0,209	1,3	0,27
19 Уровень гос. финансирования научных программ	5	3	4	3	3	2	3	3	5	2	4	2	3	3	4	2	4	3	3,9	0,173	2,5	0,43
20 Уровень защиты интел. собственности	5	2	4	2	4	2	5	2	5	2	5	2	5	1	5	2	4	2	4,6	0,204	1,9	0,39
21 Эффективность гос. политики в области НТП	5	2	5	2	4	2	4	1	5	1	5	1	5	2	5	1	4	1	4,7	0,209	1,5	0,31
22 Уровень компьютеризации страны	5	2	4	2	4	2	5	2	5	1	4	2	4	1	5	2	5	1	4,6	0,204	1,7	0,35
											22,5	1		1,75								

Источник: собственная разработка

Оценка степени влияния факторов микросреды
на конкурентоспособность предприятия

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателей	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость	Оценка																						
Факторы спроса																								
1 Емкость рынка обуви	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	0,086	1,9	0,16						
2 Средняя эластичность цен на обувь по спросу	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2,5	0,043	2,3	0,10		
3 Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1,7	0,029	1,4	0,04		
4 Темп роста спроса на обувь в год, %	5	2	5	1	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	3	5	2	5	0,086	1,7	0,15
5 Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	5	0,086	1,6	0,14
6 Доля крупных покупателей	4	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4	4	2	3,4	0,058	2,9	0,17
7 Среднегодовые колебания объемов продаж	5	1	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	4,9	0,084	1,2	0,10
Факторы производства																								
8 Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья	5	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	2	5	1	4	1	5	1	4	2	4,4	0,076	1,2	0,09
9 Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	4	2	5	2	4	1	4	2	4	2	4	2	5	2	4	1	5	2	4	2	4,3	0,074	1,8	0,13
10 Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	2	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	2,8	0,048	3,5	0,17
11 Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	5	1	4	1	5	2	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	5	2	5	1	4,8	0,082	1,3	0,11

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость Оценка																							
Факторы конкурентной среды																								
12 Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	4	2	3	3	3	3	2	3	5	2	5	2	4	3	4	2	4	3	3	2	3,7	0,064	2,5	0,16
13 Вероятность появления новых отечественных конкурентов	5	2	3	2	3	2	4	2	3	2	5	3	3	2	4	3	3	3	5	2	3,8	0,065	2,3	0,15
14 Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	4	2	3	2	3	2	2	2	5	2	5	2	4	1	4	1	4	2	5	1	3,9	0,067	1,7	0,11
15 Интенсивность конкуренции	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	0,052	2	0,10
Коэффициент конкордации 0,5 Критерий Пирсона 66,5 (23,68), то есть полученные значения достоверны															1,88									

Источник: собственная разработка

Таблица П.10.2

Оценка степени влияния отдельных групп факторов микросреды на конкурентоспособность предприятия

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость Оценка																							
Факторы спроса																								
1 Емкость рынка обуви	5	2	5	1	5	2	5	2	5	2	5	2	5	3	5	1	5	2	5	2	5	0,18	1,9	0,35
2 Средняя эластичность цен на обувь по спросу	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2,5	0,09	2,3	0,21
3 Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1,7	0,06	1,4	0,09	
4 Темп роста спроса на обувь в год, %	5	2	5	1	5	1	5	2	5	2	5	2	5	1	5	1	5	3	5	2	5	0,18	1,7	0,31
5 Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	5	2	5	1	5	1	5	2	5	1	5	2	5	2	5	1	5	2	5	2	5	0,18	1,6	0,29

Факторы	Эксперты										Средняя оценка значимости показателя	Коэффициент значимости	Средняя оценка показателя	Средняя оценка показателя с учетом значимости										
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10														
	Значимость	Оценка	Значимость	Оценка	Значимость	Оценка																		
6 Доля крупных покупателей	4	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3,4	0,12	2,9	0,36	
7 Среднегодовые колебания объемов продаж	5	1	4	1	5	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	1	5	2	5	1	4,9	0,18	1,2	0,21
											27,5	1,00												1,81
Факторы производства																								
8 Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья	5	1	4	1	4	1	5	1	4	1	4	2	5	1	4	1	5	1	4	2	4,4	0,27	1,2	0,32
9 Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	4	2	5	2	4	1	4	2	4	2	4	2	5	2	4	1	5	2	4	2	4,3	0,26	1,8	0,47
10 Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	2	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	2,8	0,17	3,5	0,60
11 Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	5	1	4	1	5	2	5	1	5	1	5	1	4	2	5	1	5	2	5	1	4,8	0,29	1,3	0,38
											16,3	1,00												2,13
Факторы конкурентной среды																								
12 Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	4	2	3	3	3	3	2	3	5	2	5	2	4	3	4	2	4	3	3	2	3,7	0,26	2,5	0,64
13 Вероятность появления новых отечественных конкурентов	5	2	3	2	3	2	4	2	3	2	5	3	3	2	4	3	3	3	5	2	3,8	0,26	2,3	0,61
14 Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	4	2	3	2	3	2	2	2	5	2	5	2	4	1	4	1	4	2	5	1	3,9	0,27	1,7	0,46
15 Интенсивность конкуренции	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	3	0,21	2	0,42
											14,4	1,00												2,13

Источник: собственная разработка

Анкета № 3

Диагностика кризисной ситуации на предприятии

Уважаемый эксперт!

Просим Вас заполнить предложенную анкету. Это поможет нам выявить и определить стадию развития кризисной ситуации на Вашем предприятии.

Для этого Вам необходимо:

1. Оценить **значимость** (силу) влияния каждого индикатора внутренней среды на конкурентоспособность предприятия по 5-балльной шкале, представленной в табл. П.11.1. Оценка, соответствующая значимости индикатора, проставляется в Анкете (табл. П.11.2) в графе 3.

Табл. П.11.1

Оценочная шкала для определения степени влияния факторов внутренней среды на конкурентоспособность предприятия

Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия	Значимость показателя, балл
отсутствие влияния	1
слабое влияние	2
заметное влияние	3
существенное влияние	4
сильное влияние	5

2. Уточните **числовые характеристики** индикаторов внутренней среды, для этого проставьте (табл. П.11.2) возможные значения показателей, которые будут соответствовать той или иной оценке.

3. Заполните табл. 3, используя 5 – балльную шкалу (табл. П.9.2), оценив фактическое состояние показателей Вашего предприятия.

Табл. П.11.2

Оценочная шкала фактического состояния индикаторов кризисной ситуации

Степень влияния фактора на конкурентоспособность предприятия	Значимость показателя, балл
неудовлетворительное	1
ниже допустимого	2
допустимое (удовлетворительное)	3
хорошее	4
отличное	5

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ!

**Анкета для установления возникновения кризисной ситуации
во внутренней среде предприятия**

№п/п	Индикаторы кризисной ситуации в внутренней среде	Значимость показателя, баллы	Оценка показателя в баллах				
			1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8
Ранняя стадия кризисной ситуации							
1.1.	Темпы роста прибыли, рассчитанные на основе у.е.		Резкое падение прибыли более 20 %	Снижение прибыли 0 – 20 %	Средние темпы роста 0 – 5%	Высокие темпы роста 5 – 10%	Очень высокие темпы роста более 10%
1.2.	Темп роста объема продаж (в нат. выраж.)		Резкое падение объемов продаж более 30 %	Снижение объемов продаж 0 – 30%	Средние темпы роста 0 – 10%	Высокие темпы роста 10 – 25%	Очень высокие темпы роста более 25 %
1.3.	Темп роста объема экспорта		Резкое падение объемов экспорта более 30 %	Снижение экспорта 0 – 30 %	Средние темпы роста 0 – 10 %	Высокие темпы роста 10 – 25 %	Очень высокие темпы роста более 25 %
1.4.	Доля продаж постоянным клиентам		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
1.5.	Доля новых товаров		Новые товары отсутствуют	Низкая 0 – 10 %	Средняя 10 – 25 %	Высокая 25 – 50 %	Очень высокая более 50 %
1.6.	Количество клиентов, прекративших закупки у предприятия (закупки к общему объему реализации)		Очень много более 35 %	Много 15 – 35 %	Незначительно е количество 5 – 15 %	Практически нет менее 5 %	Нет 0 %
1.7.	Количество рекламаций к общему объему поставок		Очень высокое более 10%	Высокое 5 – 10%	Низкое 1 – 5%	Очень низкое не более 1%	Отсутствуют 0 %
1.8.	Оценка оптовых покупателей (анкета)		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
1.9.	Оценка конечных потребителей (анкета)		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
1.10	Доля успешных закупок (у фирм-производителей)		Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
1.11	Темпы роста удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции		Увеличиваются на более 10 %	Увеличиваются на 5 – 10%	Практически не меняются 0 %	Снижаются на 5 – 10%	Снижаются на более 10%
1.12	Доля брака в общем объеме закупок		Очень высокая более 20%	Высокая 10 – 20 %	Средняя 5 – 10 %	Низкая 1 - 5 %	Очень низкая менее 1%
1.13	Индекс удовлетворенности сотрудников		Очень низкий менее 0,2	Низкий 0,2-0,4	Средний 0,4-0,6	Высокий 0,6-0,8	Очень высокий, более 0,8
1.14	Производительность труда относительно конкурентов		Ниже более чем в 2 раза	Низкая в	Средняя	Высокая выше в 1,5 раза	Выше более чем в 2 раза
1.15	Средняя заработная плата работников предприятия		Значительно ниже среднеотраслевого значения	Ниже среднеотраслевого уровня	Соответствует среднеотраслевому значению	Выше среднеотраслевого значения	Значительно превышает среднеотраслевое значение

Продолжение табл. П.11.3

1.16	Количество и эффективность предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	Предложения отсутствуют	Предложений практически нет	Сравнительно небольшое количество поступающих предложений эффективно	Большая часть, поступающих предложений эффективно	Количество предложений очень много, большая часть
1.17	Уровень текучести кадров	Очень высокий более 15%	Высокий 10 - 15%	Средний 5 - 10 %	Низкий 1 - 5%	Очень низкий менее 1%
1.18	Уровень образования персонала	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
1.19	Возрастная структура персонала	Очень высокий уд.вес работников предпенсионного и пенсионного возраста, более 40%	Высокий уд.вес работников предпенсионного пенсионного возраста	Уд. вес работников предпенсионного и пенсионного возраста менее %	Доля работники в возрасте от 30 до 45 лет более от 50 - 70%	Доля работников в возрасте от 30 до 45 лет более 70 %
2.	Промежуточная стадия кризисной ситуации					
2.1	Рентабельность деятельности	Убыточность	Низкая 0 - 20 %	Средняя 20 - 40%	Высокая 40 - 80 %	Очень высокая более 80 %
2.2	Рентабельность собственного капитала	Убыточность	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
2.3	Рентабельность продукции	Убыточность	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
2.4	Рентабельность продаж	Убыточность	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
2.5	Удельный вес товарно-материальных запасов в оборотных активах	Очень высокий 66 - 100 %	Высокий 33 - 66 %	Средний 10 - 33 %	Ниже среднего менее 10 %	Оптимальный 0 %
2.6	Оборачиваемость материальных затрат;	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
3.	Поздняя стадия кризисной ситуации					
3.1	Коэффициент текущей ликвидности	Критический меньше 1	Минимальный 1-1.7	Средний 1.7 - 2	Выше среднего 2 - 2.5	Оптимальный 2.5 - 3
3.2	Коэффициент критической ликвидности	Критический меньше 0,5	Минимальный 0.5 - 1	Средний 1- 1.5	Выше среднего 1.5 - 2	Оптимальный 2 - 2.5
3.3	Коэффициент абсолютной ликвидности	Очень низкий менее 0,1	Низкий 0.1	Средний 0.2-0.3	Выше среднего 0.4-0.7	Оптимальный и более 0.7
3.4	Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов,%	Очень высокий 66 - 100 %	Высокий 33 - 66 %	Средний 10 - 33 %	Ниже среднего менее 10 %	Оптимальный 0 %
3.5	Коэффициент покрытия собственными средствами о бортных активов	Очень низкий менее 0.1	Низкий 0.1 - 0.15	Средний 0.15 - 0.2	Выше среднего 0.2 - 0.25	Оптимальный и более 0.25

Источник: собственная разработка

Алгоритм расчета показателей для диагностики возникновения кризисной ситуации во внутренней среде предприятия

Сферы предприятия	Наименование показателя	Формула расчета	Условное обозначение
ФИНАНСЫ	1.1. Темпы прироста прибыли от реализации продукции, %	$\text{Пр}_{\text{т.пр}} = \frac{\text{Протч}}{\text{Прпред}} \times 100\% - 100\%$	$\text{Пр}^{\text{отч}}, \text{Пр}^{\text{пред}}$ – прибыль от реализации продукции соответственно в отчетном и предыдущем периодах, у.е.
	1.2. Темп прироста объема продаж, %	$\text{Опр}_{\text{т.пр}} = \frac{\text{Опротч}}{\text{Опрпред}} \times 100\% - 100\%$	$\text{Опр}^{\text{отч}}, \text{Опр}^{\text{пред}}$ – объем продаж продукции соответственно в отчетном и предыдущем периодах, у.е.
	1.3. Темп прироста экспорта, %	$\text{Э}_{\text{т.пр}} = \frac{\text{Эотч}}{\text{Эпред}} \times 100\% - 100\%$	$\text{Э}^{\text{отч}}, \text{Э}^{\text{пред}}$ – экспорт продукции соответственно в отчетном и предыдущем периодах, у.е.
СБЫТ	1.4. Темп прироста объема продаж, %	$\text{Опр}_{\text{т.пр}} = \frac{\text{Опротч}}{\text{Опрпред}} \times 100\% - 100\%$	$\text{Опр}^{\text{отч}}, \text{Опр}^{\text{пред}}$ – объем продаж продукции соответственно в отчетном и предыдущем периодах, тыс.пар
	1.5. Темп прироста объема экспорта, %	$\text{Э}_{\text{т.пр}} = \frac{\text{Эотч}}{\text{Эпред}} \times 100\% - 100\%$	$\text{Э}^{\text{отч}}, \text{Э}^{\text{пред}}$ – экспорт продукции соответственно в отчетном и предыдущем периодах, тыс.пар
	1.6. Доля экспорта в объеме продаж, %	$\text{Дэ} = \frac{\text{Эотч}}{\text{Опротч}} \times 100\%$	$\text{Э}^{\text{отч}}$ – экспорт продукции в отчетном периоде, тыс.пар; $\text{Опр}^{\text{отч}}$ – объем продаж продукции в отчетном периоде, тыс.пар
	1.7. Доля продаж постоянным клиентам, %	$\text{Д}_{\text{кл.пост}} = \frac{\text{Опркл}}{\text{Опротч}} \times 100\%$	$\text{Опр}^{\text{кл}}$ – объем продаж постоянным клиентам, тыс.пар
	1.8. Доля новых товаров, %	$\text{Д}_{\text{н.тов}} = \frac{\text{Кнов.мод.}}{\text{Кобщ.мод.}} \times 100\%$	$\text{К}_{\text{нов.мод.}}$ – количество новых моделей в отчетном периоде, ед. $\text{К}_{\text{общ.мод.}}$ – общее количество моделей в отчетном периоде, ед.
	1.9. Доля продаж клиентам, прекративших закупки, к общему объему реализации, %	$\text{Д}_{\text{кл.зак.}} = \frac{\text{Озпред}}{\text{Опротч}} \times 100\%$	$\text{О}_{\text{зпред}}$ – объем продаж клиентам, прекративших закупки в предыдущем периоде, тыс.пар;

СБЫТ	1.10. Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	$D_{рек} = \frac{K_{зарекл}}{Отроч} \times 100\%$	$K_{зарекл}$ - количество зарекламированной продукции в отчетном периоде, пар
	1.11. Оценка оптовых покупателей, балл	анкета прил.2	
	1.12. Оценка конечных потребителей, балл	анкета прил. 2	
МТО	1.13. Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	$D_{усп. зак.} = \frac{Z_{успеш.}}{Z_{общ}}.$	$Z_{успеш.}$ - количество успешных закупок, по мнению руководства предприятия, произведенных в отчетном периоде, руб.; $Z_{общ}$ - общее количество запасов, приобретенных в отчетном периоде, руб.
	1.14. Изменение материалоемкости продукции, %	$\Delta M = \frac{M_{отч}}{M_{пред}} \times 100\% - 100\%$	$M_{отч}, M_{пред}$ - доля материальных затрат в себестоимости продукции, соответственно в отчетном и плановом периодах, %
	1.15. Доля брака в общем объеме закупок, %	$D_{бр} = \frac{B_{отч}}{Z_{общ}} \times 100\%$	$B_{отч}$ - количество бракованного сырья и материалов, приобретенного в отчетном периоде, руб.;
ПЕРСОНАЛ	1.16. Индекс удовлетворенности сотрудников	анкета прил.	
	1.17. Темпы роста производительности труда, %	$ПТ_{тр.} = \frac{ПТ_{отч}}{ПТ_{пред}} \times 100\%$	$ПТ_{отч}, ПТ_{пред}$ - производительность труда на одного работника, соответственно в отчетном и предыдущем периодах, пар
	1.18. Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотраслевому уровню, раз	$C_{зп} = \frac{ЗП_{пмп}}{ЗП_{отрс}} \times 100\%$	$ЗП_{пмп}$ - средняя заработная плата работников предприятия за период, руб.; $ЗП_{отрс}$ - среднеотраслевая заработная плата работников за аналогичный период, руб.
	1.19. Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	$K_{п}^1 = \frac{K_{общп}}{Ч_{пмп}} \times 100\%$	$K_{общп}$ - общее количество предложений по улучшению деятельности предприятия в отчетном периоде; $Ч_{пмп}$ - численность персонала предприятия, чел.

ПЕРСОНАЛ	1.20. Уровень текучести кадров, %	$K_{\text{тек}} = \frac{K_{\text{р.ж.}} + K_{\text{р.т.д}}}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} \times 100\%$	$K_{\text{р.ж.}}$ - количество работников, уволившихся по собственному желанию, чел.; $K_{\text{р.т.д.}}$ - количество работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.; $\text{Ч}_{\text{ппп}}$ - среднесписочная численность персонала, чел
	1.21. Уровень образования персонала	$U_{\text{образ.}} = \frac{K_{\text{соотв}}}{K_{\text{общ}}} \times 100\%$	$K_{\text{соотв}}$ - количество руководителей и специалистов, соответствующих занимаемой должности, чел.; $K_{\text{общ}}$ - общее количество руководителей и специалистов, чел.
	1.22. Возрастная структура персонала	$D_{\text{р}}^{30-45} = \frac{K_{\text{р}30-45}}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} \times 100\% ;$ $D_{\text{р}}^{\text{свыше } 50} = \frac{K_{\text{р}^{\text{свыше } 50}}}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} \times 100\%$	$D_{\text{р}}^{30-45}$ - доля работников в возрасте от 30 до 45 лет, %; $D_{\text{р}}^{\text{свыше } 50}$ - доля работников в возрасте свыше 50 лет, %; $K_{\text{р}30-45}$, $K_{\text{р}^{\text{свыше } 50}}$ - количество работников в возрасте соответственно от 30 до 45 лет и свыше 50 лет;
ФИНАНСЫ	2.1. Рентабельность производства, %	$P_{\text{пр-ва}} = \frac{P_{\text{р}}}{K_{\text{ф}} + O_{\text{сн}}} \times 100\%$	$K_{\text{ф}}$ - среднегодовая стоимость основных капитальных фондов, руб.; $O_{\text{сн}}$ - средний остаток нормируемых оборотных средств;
	2.2. Рентабельность собственного капитала, %	$P_{\text{с.к.}} = \frac{П_{\text{ч}}}{K_{\text{с}} + Д_{\text{ФО}}} \times 100\%$	$П_{\text{ч}}$ - чистая прибыль предприятия, руб.; $K_{\text{с}}$ - собственный капитал предприятия, руб.; $Д_{\text{ФО}}$ - долгосрочные финансовые вложения, руб.
	2.3. Рентабельность активов, %	$P_{\text{а}} = \frac{П_{\text{ч}}}{A_{\text{вн.об}}} \times 100\%$	$A_{\text{вн.об}}$ - внеоборотные активы, руб.
	2.4. Рентабельность продукции, %	$P_{\text{рп}} = P_{\text{р}} / C \times 100\%$	C - сумма издержек производства и обращения, руб.; $P_{\text{р}}$ - прибыль предприятия, руб.
	2.5. Рентабельность продукции, реализованной в РБ, %	$P_{\text{рп}}^{\text{РБ}} = P_{\text{р}}^{\text{РБ}} / C^{\text{РБ}} \times 100\%$	тоже по РБ
	2.6. Рентабельность продукции, реализованной в СНГ, %	$P_{\text{рп}}^{\text{СНГ}} = P_{\text{р}}^{\text{СНГ}} / C^{\text{СНГ}} \times 100\%$	тоже по СНГ
	2.7. Рентабельность продаж, %	$P_{\text{пр}} = \frac{P_{\text{р}}}{B_{\text{р}}} \times 100\%$	$B_{\text{р}}$ - выручка от реализации продукции, руб
	2.8. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тек. лик.}} = \frac{A_{\text{об}} - РБП}{OБ_{\text{кр}}}$	$A_{\text{об}}$ - оборотные активы; $РБП$ - расходы будущих периодов; $OБ_{\text{кр}}$ - краткосрочные обязательства

ФИНАНСЫ	2.9. Коэффициент критической ликвидности	$K_{\text{крит. лик.}} = \frac{(ДС + ЦБ + ДБ)}{ОБкр}$	ДС – денежные средства; ЦБ – легко реализуемые ценные бумаги; ДБ – дебиторская задолженность;
	2.10. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{\text{абсл. лик.}} = \frac{ДС + ФВкр}{ОБкр}$	ФВ _{кр} – краткосрочные финансовые вложения;
	2.11. Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов	$\text{Уд. вес}_{\text{пр. зад}} = \frac{КЗ_{\text{просроч}}}{КЗ_{\text{общ}}} \times 100\%$	КЗ _{просроч} – просроченная кредиторская задолженность, руб.; КЗ _{общ} – кредиторская задолженность общая, руб.

Источник: собственная разработка на основе [81, 5, 14, 8, 57, 11]

Тест

для определения индекса удовлетворенности сотрудников предприятия

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы данного теста. Это исследование проводится для того, чтобы вы анонимно могли выразить свое мнение о моральном климате в нашей фирме, а мы смогли бы его улучшить на основе вашей информации. Для этого обведите оценки, которые соответствуют вашему мнению.

1. Насколько в целом Вы довольны своей работой?									
Совсем не доволен								Очень доволен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
2. Как Вы воспринимаете уровень своей заработной платы по отношению к другим работникам нашего предприятия?									
Намного ниже								Намного выше	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
3. Как Вы воспринимаете уровень своей заработной платы по отношению к работникам других предприятий?									
Намного ниже								Намного выше	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
4. Устраивает ли Вас существующая на предприятии система оценки труда сотрудников?									
Совсем не устраивает								Очень устраивает	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
5. Как Вы можете оценить настроение работников Вашего структурного подразделения?									
Отвратительное								Великолепное	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
6. Что Вы думаете о возложенной на Вас ответственности?									
Слишком много								Слишком мало	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									

7. Насколько эффективна работа начальника Вашего подразделения?									
Не эффективна								Очень эффективна	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
8. Как Вы можете оценить эффективность работы высшего руководства предприятия?									
Не эффективна								Очень эффективна	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
9. Гордитесь ли Вы тем, что являетесь сотрудником нашего предприятия?									
Абсолютно нет								Очень горжусь	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комментарии:									
10. В каком отделе Вы работаете? (необязательно)									
11. Как долго Вы работаете на нашем предприятии ?									
12. Что Вам меньше всего нравится в вашей работе и в работе нашего предприятия?									
13. Что Вам больше всего нравится в своей работе и в работе нашего предприятия?									
14. Что бы Вы изменили на предприятии, будь Вы его хозяином?									

БЛАГОДАРИМ ЗА УЧАСТИЕ !

Обработка теста

Расчет показателя индекс удовлетворенности сотрудников.

1. На основе результатов теста определяется частный индекс удовлетворенности каждого сотрудника предприятия, как отношение суммы баллов по вопросам 1-9 к максимально возможной сумме баллов 90.

$$I_{ч} = \frac{\sum A_{г}}{90} \quad (1)$$

$A_{г}$ - сумма баллов респондента по вопросам, балл;

2. В целом по предприятию индекс удовлетворенности сотрудников, определяется:

$$I_{общ} = \sum I_{чи} / Ч_0 \quad (2)$$

где:

$\sum I_{чи}$ - сумма частных индексов удовлетворенности всех опрашиваемых сотрудников;

$Ч_0$ - количество опрошенных сотрудников, чел;

Табл. П.13.1

Оценочная шкала для самооценки компетентности экспертов

Значение индекса удовлетворенности сотрудников	Оценка степени удовлетворенности сотрудников работой на предприятии
менее 0.2	Абсолютная неудовлетворенность сотрудников
0.2 - 0.4	Низкая удовлетворенность
0.4 - 0.6	Средняя удовлетворенность
0.6 - 0.8	Высокая удовлетворенность
Свыше 0.8	Очень высокая удовлетворенность

Источник: собственная разработка

Исходная информация для определения индикаторов кризисной ситуации
ООО «Ирвит» за август 1999 – 2002 годов

Элементы анал. среды	Индикаторы кризисной ситуации во внутренней среде	Значимость показателя	Значение показателя			
			Годы			
			09.1999	09.2000	09.2001	09.2002
Показатели I группы						
Финансы	1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции, % *	5	39	-59.16	-111,2	185.3
	1.2 Темп прироста объема продаж, % *	5	51,8	17.36	-60.35	-14.8
	1.3 Темп прироста экспорта, % *	5	- 5	- 15	- 25	- 36
Сбыт	1.4 Темп прироста объема продаж, % **	5	20,5	47,58	7,51	-52,9
	1.5 Темп прироста объема экспорта, %**	5	25	29,78	-69,35	-76,3
	1.6 Доля экспорта в объеме продаж, % **	4	40	38,59	11	5,53
	1.7 Доля продаж постоянным клиентам, %	4	3	3	2	2
	1.8 Доля новых товаров, %	3	50	80	81.8	86.5
	1.9 Доля продаж клиентам, прекративших закупки, к общему объему реализации, %	4	0	1,9	4,2	5
	1.10 Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	5	0,22	0,05	3,3	0,53
	1.11 Оценка оптовых покупателей, балл	5	4	3	2	1
	1.12 Оценка конечных потребителей, балл	5	4	3	2	1
	МТ	1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	5	98,5	95	89
1.14 Изменение материалоемкости продукции, %		5	-5,6	-14.77	1.38	- 0.6
1.15 Доля брака в общем объеме закупок, %		4	1,8	4	5,6	5,4
Персонал	1.16 Индекс удовлетворенности сотрудников	3	0,8	0,72	0,6	0,5
	1.17 Темпы роста производительности труда, % **	3	104,8	- 90.6	116.7	63.85
	1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотраслевому уровню, раз	3	1,49	1,27	1,33	0,87
	1.19 Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	3	2	2	1	2
	1.20 Уровень текучести кадров, %	2	1,45	0	2,058	4,9
	1.21 Уровень образования персонала, балл	4	4	4	4	4
	1.22 Возрастная структура персонала, балл	3	3	3	3	3
Показатели II группы						
Финансы	2.1 Рентабельность производства, %	5	19,98	4,11	-0,59	0,278
	2.2 Рентабельность собственного капитала, %	5	29,2	7,57	-2,7	1,425
	2.3 Рентабельность активов, %	5	26,54	17,56	-0,62	0,29
	2.4 Рентабельность продукции, %	5	37,8	19,9	-4,44	4,66
	2.5 Рентабельность продукции, реализованной в РБ, %	5	42,8	26,4	11,1	8,7
	2.6 Рентабельность продукции, реализованной в СНГ, %	5	26,4	17,8	2,4	1,8
	2.7 Рентабельность продаж, %	5	38,62	13,03	-3,68	3,69
	2.8 Коэффициент текущей ликвидности	5	2,89	1,37	0,93	0,91
	2.9 Коэффициент критической ликвидности	4	0,71	0,24	0,188	0,1329
	2.10 Коэффициент абсолютной ликвидности	3	0,26	0.0173	0,005	0,00039
	2.11 Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов, %	5	0	31,58	97,8	100

* - темпы роста рассчитываются на основе показателей в у.е

** - темпы роста рассчитываются на основе натуральных показателей

Расчет суммарных оценок индикаторов кризисной ситуации по группам показателей и сферам предприятия ООО «Ирвит» за август 1999 – 2002 годов

Элементы внутр. среды	Индикаторы кризисной ситуации во внутренней среде	Значимость показателя		Годы									
		по группам	по сферам	09.1999	09.2000	09.2001	09.2002						
Показатели I группы													
Финансы	1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции (у.е.)	0,06	0,33	0,24	1,32	0,12	0,66	0,06	0,333	0,3	1,65		
	1.2 Темп прироста объема продаж, у.е.	0,06	0,33	0,24	1,32	0,24	1,32	0,06	0,333	0,66	0,33		
	1.3 Темп прироста экспорта, у.е.	0,06	0,33	0,12	0,66	0,12	0,66	0,06	0,333	0,06	0,33		
Сбыт			15	x	3,3	x	2,64	x	1	x	2,31		
	1.4 Темп прироста объема продаж	0,06	0,14	0,18	0,42	0,3	0,7	0,18	0,42	0,06	0,14		
	1.5 Темп прироста объема экспорта	0,06	0,14	0,24	0,56	0,3	0,7	0,06	0,14	0,06	0,14		
	1.6 Доля экспорта в объеме продаж	0,05	0,11	0,2	0,44	0,2	0,44	0,1	0,22	0,05	0,4		
	1.7 Доля продаж постоянным клиентам	0,05	0,11	0,15	0,33	0,15	0,33	0,1	0,22	0,1	0,22		
	1.8 Доля новых товаров	0,035	0,08	0,14	0,32	0,175	0,4	0,175	0,4	0,175	0,4		
	1.9 Доля продаж, приходящиеся на клиентов, прекративших закупки, к общему объему реализации	0,5	0,11	0,25	0,55	0,2	0,44	0,12	0,33	0,15	0,33		
	1.10 Количество рекламаций к общему объему поставок	0,06	0,14	0,3	0,7	0,3	0,7	0,12	0,28	0,3	0,7		
	1.11 Оценка оптовых покупателей	0,06	0,14	0,24	0,56	0,18	0,42	0,12	0,28	0,06	0,14		
	1.12 Оценка конечных потребителей	0,06	0,14	0,24	0,56	0,18	0,42	0,12	0,28	0,06	0,14		
				36	x	4,44	x	4,55	x	2,57	x	2,32	
	МТО	1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей)	0,06	0,36	0,3	1,8	0,24	1,44	0,12	0,72	0,12	0,72	
1.14 Изменение материалоемкости продукции		0,06	0,36	0,24	1,8	0,24	1,44	0,12	0,72	0,12	0,72		
1.15 Доля брака в общем объеме закупок		0,04	0,28	0,16	1,12	0,12	0,84	0,08	0,56	0,08	0,56		
Персонал			14	x	4,36	x	4,55	x	2,57	x	2,32		
	1.16 Индекс удовлетворенности сотрудников	0,035	0,14	0,14	0,56	0,14	0,56	0,105	0,42	0,07	0,28		
	1.17 Темпы роста производительности труда	0,035	0,14	0,105	0,56	0,035	0,14	0,175	0,7	0,035	0,14		
	1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотрасловому уровню	0,035	0,14	0,175	0,42	0,14	0,56	0,105	0,42	0,105	0,42		
	1.19 Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	0,035	0,14	0,07	0,07	0,07	0,28	0,035	0,14	0,07	0,28		
	1.20 Уровень текучести кадров	0,02	0,1	0,08	0,28	0,1	0,5	0,08	0,4	0,08	0,4		
	1.21 Уровень образования персонала	0,05	0,19	0,2	0,4	0,2	0,76	0,2	0,76	0,2	0,76		
	1.22 Возрастная структура персонала	0,035	0,14	0,105	0,76	0,105	0,42	0,105	0,42	0,105	0,42		
				89	21	4,115	3,54	3,915	3,22	2,34	3,26	2,48	2,7
	Показатели II группы												
Финансы	2.1 Рентабельность производства		0,096	0,048		0,192	0,096		0,192		0,192		
	2.2 Рентабельность собственного капитала		0,096			0,192	0,192		0,096		0,192		
	2.3 Рентабельность активов		0,096	0,48		0,384	0,096		0,096		0,192		
	2.4 Рентабельность продукции		0,096	0,48		0,288	0,096		0,096		0,192		
	2.5 Рентабельность продукции, реализованной в РБ		0,096	0,48		0,288			0,096		0,192		
	2.6 Рентабельность продукции, реализованной в СНГ		0,096	0,192		0,192	0,192		0,096		0,192		
	2.7 Рентабельность продаж		0,096	0,48		0,384	0,096		0,096		0,192		
	2.8 Коэффициент текущей ликвидности		0,096	0,48		0,192	0,096		0,096		0,096		
	2.9 Коэффициент критической ликвидности		0,077	0,231		0,077	0,077		0,077		0,077		
	2.10 Коэффициент абсолютной ликвидности		0,058	0,174		0,058	0,058		0,058		0,058		
	2.11 Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общем объеме кредитов		0,096	0,48		0,288	0,096		0,096		0,096		
					3,717	2,535		1		1,671			

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Экспертная оценка степени сопряженности факторов внешней среды и индикаторов внутренней среды предприятия

Степень сопряженности	Факторы спроса							Факторы производства				Факторы конкурентной среды			
	Емкость рынка обуви	Средняя эластичность цен на обувь по спросу	Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли	Темп роста спроса на обувь, в год, %	Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	Доля крупных покупателей	Среднегодовое колебание объемов продаж	Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья	Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	Вероятность появления новых отечественных конкурентов	Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	Интенсивность конкуренции
Финансы															
1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции, %	5	0	3	4	4	2	1	2	4	4	0	3	4	5	5
коэффициент сопряженности	1	0	0,6	0,8	0,8	0,4	0,2	0,4	0,8	0,8	0	0,6	0,8	1	1
1.2 Темп прироста	5	0	0	5	5	2	0	1	1	1	0	3	5	5	5
коэффициент сопряженности	1	0	0	1	1	0,4	0	0,2	0,2	0,2	0	0,6	1	1	1
1.3 Темп прироста	4	0	0	5	5	0	0	0	3	4	0	3	3	3	4
коэффициент сопряженности	0,8	0	0	1	1	0	0	0	0,6	0,8	0	0,6	0,6	0,6	0,8
Сбыт															
1.4 Темп прироста объема продаж, %	5	0	0	5	5	0	0	0	0	4	0	3	5	5	5
коэффициент сопряженности	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0,8	0	0,6	1	1	1
1.5 Темп прироста объема экспорта, %**	4	0	0	5	5	0	0	0	4	4	0	3	5	5	5
коэффициент сопряженности	0,8	0	0	1	1	0	0	0	0,8	0,8	0	0,6	1	1	1
1.6 Доля экспорта в объеме продаж, %**	3	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3	3
коэффициент сопряженности	0,6	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0,6	0,6	0,6
1.7 Доля продаж постоянным клиентам, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.8 Доля новых товаров, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9 Доля продаж клиентам, прекративших закупки, к общему объему реализации, %	4	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4
коэффициент сопряженности	0,8	0	0	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8	0,8

Продолжение табл. П. 15.1

1.10 Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	0	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0	0
1.11 Оценка оптовых покупателей, балл	4	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5
коэффициент сопряженности	0,8	0	0	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.12 Оценка конечных потребителей, балл	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5
МТО	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	0	0	0	0	0	0	0	3	4	4	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,8	0,8	0	0	0	0	0
1.14 Изменение материалоемкости продукции, %	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,6	0	0	0	0	0
1.15 Доля брака в общем объеме закупок, %	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,6	0,6	0	0	0	0	0
Перевал															
1.17 Темпы роста производительности труда, % **	5	0	2	1	4	4	3	0	0	0	0	0	0	0	3
коэффициент сопряженности	1	0	0,4	0,2	0,8	0,8	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,6
1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднотрасловому уровню, раз	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4
коэффициент сопряженности	0	0	0	0,8	0,6	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8		
1.19 Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.20 Уровень текучести кадров, %	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
коэффициент сопряженности	0,6	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0
1.21 Уровень образования персонала, балл	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.22 Возрастная структура персонала, балл	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
коэффициент сопряженности	0,4	0	0	0,4	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0

Расчет средней оценки сопряженности по индикаторам и сферам внутренней среды предприятия

Таблица П. 15.2

Индикаторы	Факторы спроса						Факторы производства				Факторы конкурентной среды				Средняя суммарная оценка сопряженности отрасли	
	Емкость рынка обуви	Средняя эластичность цен на обувь по спросу	Уровень спроса по отношению к производственным возможностям отрасли	Темп роста спроса на обувь в год, %	Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	Доля крупных покупателей	Среднегодовые колебания объемов продаж	Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья	Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	Вероятность появления новых отечественных конкурентов	Вероятность появления новых зарубежных конкурентов		Интенсивность конкуренции
Средняя оценка влияния показателя микросреды на конкурентоспособность предприятия	1,9	2,3	1,4	1,7	1,6	2,9	1,2	1,2	1,44	1,3	1,3	2,5	2,3	1,7	2	1,51
Финансы																
1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции, %	1,9	0	0,84	1,36	1,28	1,16	0,24	0,48	1,44	1,04	0	1,5	1,84	1,7	2	1,44
1.2 Темп прироста	1,9	0	0	1,7	1,6	1,16	0	0,24	0,36	0,26	0	1,5	2,3	1,7	2	1,52
1.3 Темп прироста	1,52	0	0	1,7	1,6	0	0	0	1,08	1,04	0	1,5	1,38	1,02	1,6	1,56
Сбыт																
1.4 Темп прироста объема продаж, %	1,9	0	0	1,7	1,6	0	0	0	0	1,04	0	1,5	2,3	1,7	2	1,97
1.5 Темп прироста объема экспорта, %**	1,52	0	0	1,7	1,6	0	0	0	1,44	1,04	0	1,5	2,3	1,7	2	1,87
1.6 Доля экспорта в объеме продаж, %**	1,14	0	0	1,02	0	0	0	0	0	0,52	0	0	1,38	1,02	1,2	1,25
1.7 Доля продаж постоянным клиентам, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,3	1,7	2	2,00
1.9 Доля продаж клиентам, перешедшим за рубежом к общему объему реализации, %	1,52	0	0	1,36	1,28	0	0	0	0	0	0	0	1,84	1,36	1,6	1,76
1.10 Доля реализации в общем объеме продаж, %	0	0	0	0	0	0	0	0,96	1,44	1,04	0	0	0	0	0	1,15

Витебский государственный технологический университет

1.11 Оценка оптовых покупателей, балл	1,52	0	0	1,36	1,28	0	0	0	0	0	0	0	2,3	1,7	2	1,69
1.12 Оценка конечных потребителей, балл	0	0	0	0	1,6	0	0	0	0	0	0	0	2,3	1,7	2	1,9
МТО	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,952
1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	0	0	0	0	0	0	0	0,72	1,44	1,04	0	0	0	0	0	1,07
1.14 Изменение материалоемкости продукции, %	0	0	0	0	0	0	0	0	1,08	0,78	0	0	0	0	0	0,93
1.15 Доля брака в общем объеме закупок, %	0	0	0	0	0	0	0	0,72	1,08	0,78	0	0	0	0	0	0,86
Персонал																1,17
1.17 Темпы роста производительности труда, % **	1,9	0	0,56	0,34	1,28	2,32	0,72	0	0	0	0	0	0	0	1,2	1,19
1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотраслевому уровню, раз	0	0	0	1,36	0,96	0	0	0	0	0	0	2	1,84	0	0	1,54
1.19 Количество предложений по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.20 Уровень текучести кадров, %	1,14	0	0	1,02	0	0	0	0	0	0	0	1,5	0	0	0	1,22
1.21 Уровень образования персонала, балл	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.22 Возрастная структура персонала, балл	0,76	0	0	0,68	0	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0,74

Источник: собственная разработка

Коэффициент сопряженности между факторами микросреды и индикаторами внутреннего состояния предприятия

Коэффициент сопряженности	Факторы спроса						Факторы производства					Факторы конкурентной среды			
	Емкость рынка обуви	Средняя эластичность цен на обувь по спросу	Уровень спроса по отношению к производственным мощностям отрасли	Темп роста спроса на обувь в год, %	Среднегодовое потребление обуви на душу населения, пар	Доля крупных покупателей	Среднегодовое колебание объемов продаж	Интенсивность конкуренции среди поставщиков сырья	Темп роста цен на продукцию отечественных поставщиков	Темп роста цен на продукцию зарубежных поставщиков	Степень влияния поставляемых материалов на качество обуви, %	Средний уровень рентабельности обувного рынка, %	Вероятность появления новых отечественных конкурентов	Вероятность появления новых зарубежных конкурентов	Интенсивность конкуренции
Финансы															
1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции, %	1	0	0,6	0,8	0,9	0,4	0,2	0,4	0,8	0,8	0	0,6	0,8	1	1
1.2 Темп прироста объема продаж, %	1	0	0	1	1	0,4	0	0,2	0,2	0,2	0	0,6	1	1	1
1.3 Темп прироста экспорта, %	0,8	0	0	1	1	0	0	0	0,6	0,8	0	0,6	0,6	0,6	0,8
Сбыт															
1.4 Темп прироста объема продаж, %	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0,8	0	0,6	1	1	1
1.5 Темп прироста объема экспорта, %**	0,8	0	0	1	1	0	0	0	0,8	0,8	0	0,6	1	1	1
1.6 Доля экспорта в объеме продаж, %**	0,6	0	0	0,6	0	0	0	0	0,4	0	0	0,6	0,6	0,6	0,6
1.7 Доля продаж постоянным клиентам, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.8 Доля новых товаров, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9 Доля продаж клиентам, прекративших закупки, к общему объему реализации, %	0,8	0	0	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8	0,8
1.10 Доля рекламаций в общем объеме поставок, %	0	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8	0,8	0	0	0	0	0
1.11 Оценка оптовых покупателей, балл	0,8	0	0	0,8	0,8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1.12 Оценка конечных потребителей, балл	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
МТО															
1.13 Доля успешных закупок (у фирм-производителей), %	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,8	0,8	0	0	0	0	0
1.14 Изменение материалоемкости продукции, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,6	0	0	0	0	0
1.15 Доля брака в общем объеме закупок, %	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0,6	0,6	0	0	0	0	0
Персонал															
1.17 Темпы роста производительности труда, %**	1	0	0,4	0,2	0,8	0,8	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,6
1.18 Соотношение средней заработной платы работника предприятия к среднеотрасловому уровню, раз	0	0	0	0,8	0,6	0	0	0	0	0	0	0,8	0,8	0,8	0,8
1.19 Количество предложенный по улучшению деятельности предприятия на одного сотрудника	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.20 Уровень текучести кадров, %	0,6	0	0	0,6	0	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0
1.21 Уровень образования персонала, балл	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.22 Возрастная структура персонала, балл	0,4	0	0	0,4	0	0	0	0	0	0	0,6	0	0	0	0

Коэффициент сопряженности между факторами макросреды и индикаторами внутреннего состояния предприятия

Коэффициент сопряженности	Темп роста инфляции	Ставка рефинансирования	Темпы роста реальных доходов населения	Эффективность законодательной базы регулирования бизнеса	Стабильность экономического курса	Ожидаемая продолжительность жизни	Структура населения по доходу	Структура населения по возрасту	Эффективность гос. политики в области НТП
Финансы									
1.1 Темпы прироста прибыли от реализации продукции, % *	0,8	0,4	1	0,6	0,4	0	0,6	0,6	0,6
1.2 Темп прироста	0,6	0	1	0	0	0	0,8	0,6	0
1.3 Темп прироста	0,8	0	0	0,8	0,6	0	0,8	0,6	0
Сбыт									
1.4 Темп прироста объема продаж, %	0	0	1	0	0	0	0,6	0,6	0
1.5 Темп прироста объема экспорта, %**	0	0	0	1	0,6	0	0	0	0
1.6 Доля экспорта в объеме продаж, % **	0	0	0	0,6	0,6	0	0	0	0
1.7 Доля продаж постоянным клиентам, %	0	0	0	0,8	0,8	0	0	0	0
1.11 Оценка оптовых покупателей, балл	0	0	0,6	0	0	0,6	0,8	0	0
1.12 Оценка конечных потребителей, балл	0	0	0,6	0	0	0,6	0,8	0	0
Персонал									
1.16 Индекс удовлетворенности сотрудников	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.22 Возрастная структура персонала, балл	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов

Витебский государственный технологический университет

Научное издание

Квасникова Вера Владимировна

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАННЕЙ
ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

МОНОГРАФИЯ

Компьютерный набор Квасникова В.В.

Подписано в печать 26.05.2005 г. Формат 60 × 84 / 16 Бумага офсетная №.1 Гарнитура
ТАЙМС. Усл. печ. л. 10,1. Тираж 250 экз. Заказ № 255 .

Отпечатано с оригинал-макета на ризографе УО «Витебский государственный
технологический университет». Лицензия № 02330/0133005 от 01.04.2004

210035, г.Витебск, Московский проспект 72.