

Посилання на статтю

Малый В.В. Модель принятия решений в проектах реструктуризации//В.В. Малый, В.М. Молоканова// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 108-113 Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.01

В.В. Малый, В.М. Молоканова

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Проведен анализ особенностей проектов реструктуризации. Предложена графическая модель формирования будущего проекта реструктуризации. Рис.4, ист.13.

В.В. Малий, В.М. Молоканова

МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ПРОЕКТАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ.

Проведено аналіз особливостей проектів реструктуризації. Запропоновано графічну модель формування майбутнього проекту реструктуризації. Рис. 4, дж. 13.

V.V. Maliy, V.M. Molokanova

DECISION MAKING MODEL IN RESTRUCTURING PROJECTS.

The analyses of restructuring projects peculiarities is made. The graphic model of constructing the project future is proposed.

Постановка проблемы в общем виде. В учебно-методической литературе проектного менеджмента [1] проекты реструктуризации отнесены к нетрадиционным видам проектов. Цель этих проектов – улучшение производственно-экономических показателей предприятия за счет реформирования систем организации и управления [2]. Но принятию решения по реформированию предприятия с учетом его различных аспектов: технологии, организационной структуры, информатизации не уделено достаточного внимания. Тем более, трудно найти описание увязки этих процессов реформирования с существующими ресурсами предприятия и обеспечения целостности.

Связь проблемы с важными научными или практическими задачами. В условиях возрастающей конкуренции задачи реформирования существующих предприятий остаются очень важными, поскольку в Украине все еще существует огромный потенциал предприятий, требующих проектов реструктуризации. Причем, процесс трансформации существующих предприятий во многих случаях происходит стихийно, особенно на предприятиях бывшего военно-промышленного комплекса.

При планировании изменений в проектах реструктуризации приходится решать многокритериальную задачу нахождения стратегических изменений на предприятии, учитывая его текущее состояние и потенциальные возможности.

Анализ последних исследований и публикаций, посвященных решению данной проблемы и на которые опирается автор. Проекты реструктуризации определены как комплексные изменения функционирования предприятия для решения проблем выживания или повышения эффективности работы предприятия. [3] Реструктуризация может затрагивать различные аспекты реформирования предприятия. Проект по реструктуризации рекомендуется начинать с комплексной диагностики предприятия, после которой принимается решение о стратегических направлениях реформирования предприятия (изменение организационной структуры, ассортиментной политики, освоение новой информационной системы, переподготовка персонала), но не предлагается конкретного инструмента для определения первоочередных задач или последовательности комплексного реформирования.

В публикациях последних лет выделяются две категории проектов реструктуризации – «быстрой» реструктуризации, для нормально функционирующих предприятий, требующих реинжиниринга бизнес-процессов, и «глубокой» реструктуризации через санацию или банкротство [4]. Появляются сообщения о важности корректной постановки задачи на прединвестиционной фазе проекта и предлагается причинно-целевая матрица, которая позволяет управляющему проектом правильно строить свои действия на прединвестиционной фазе [5]. Однако это только указывает на некоторые подходы к принятию решений по проектам реструктуризации.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящена данная статья. На сегодняшний день не существует простого и понятного инструмента планирования проекта реструктуризации (реформирования), увязанного с общим состоянием предприятия. Не исследованы все аспекты изменений в проектах реструктуризации, а также возможности сохранения целостности предприятия в случае трансформации проектов в самостоятельные организации.

Целью данной статьи является исследование особенностей проектов реструктуризации, возможностей комплексного реформирования предприятия, основанного на «образе потребного будущего», и выработанных направлениях реформирования предприятия, а также ограничениях, накладываемых на ресурсы. Рассмотреть трансформацию и классификацию проектов реструктуризации в зависимости от текущего состояния предприятия.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Для достижения поставленной цели предлагается проанализировать проект реструктуризации с помощью метода качественных структур. Метод качественных структур, характеризующийся автором И.Калинаускасом как « способ думанья» [6], предлагает выделить три аспекта изучаемого объекта: аспект организации, аспект функционирования и аспект связи. Наличие аспекта координации (точка координат) придает объекту свойство тотальности, т.е. качественной определенности его как **целого**.

Применение этого метода к предприятию выделяет в нем следующие аспекты. Аспект организации – материальная база, основные фонды, структура кадров. Аспект функционирования – технология производства, продукт предприятия. Аспект связи – снабжение, информация, продажи, займы, все связи с внешним миром. Если координатор отдаст предпочтение одному из аспектов, система утратит свою целостность, и предприятие займется либо укреплением материальной базы без увеличения производства продукта, либо увеличением выпуска продукции при снижении объема продаж, либо теоретизированием на тему «Кто виноват?» вместо реальных улучшений. На

рис.1 изображено предприятие с его качественными аспектами. Чтобы система была гармоничной, все аспекты должны быть одинаково развиты. Если один из элементов развит сильнее, вектор аспекта связи отклоняется в сторону большего объема и целое разрушается [6].

Гармоничное развитие предприятия – это сбалансированное развитие всех его инструментов и связей. Проекты реструктуризации являются инструментом приведения функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выбранной стратегией ее развития. Для успешного реформирования предприятия в ходе его диагностики требуется определить, какие аспекты предприятия требуют реформирования и в какой мере, чтобы сохранить предприятие как единое целое. Как определить эти аспекты реформирования? Какой инструмент применить? Какие внутренние и внешние ресурсы надо использовать для этого? В литературе предлагается два подхода к проведению реформирования предприятия:

- «от достигнутого состояния через изменения к возможным перспективам»;
- «от целей, конечных результатов к средствам их достижения» [7].

Предлагается комплексная оценка стратегического потенциала предприятия, который трактуется как сложный и многоаспектный показатель и не имеет однозначного толкования. Большинство формулировок базируется на материальных и нематериальных ресурсах предприятия [8] или на условиях его взаимодействия с внешней средой [9]. В условиях новой экономики знаний на первый план выдвигаются такие показатели как динамизм и креативность персонала [10]. Авторы считают, что мировые рейтинговые агентства давно разрабатывают этот вопрос, называя его «инвестиционной или кредитной привлекательностью». Можно воспользоваться наилучшими теоретическими разработками мировых экономистов и перенести часть макропоказателей инвестиционной привлекательности страны на микроуровень предприятия, адаптировав их под перспективы оптимального реформирования компании. Сейчас для оценки инвестиционной привлекательности страны существует 86 критериев оценки экономики, 69 критериев эффективности бизнеса, 77 критериев эффективности правительства страны и 94 критерия оценки инфраструктуры. К сожалению, большинство этих показателей тоже не имеет однозначного толкования и основываются на субъективной оценке менеджеров и экспертов. В методах экспертных оценок всегда присутствует связка « понятие

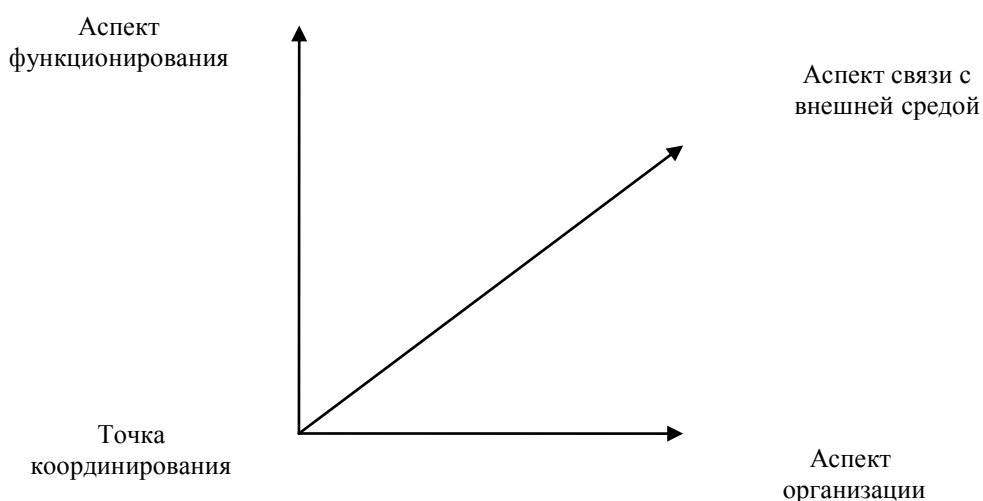


Рис. 1. Аспекты объекта по МКС

– суждение». Суждение об объекте в теории нечетких множеств носит определение модальности [11]. Модальность – способ понимания суждения об объекте, явлении или событии [12]. Не детализируя методы принятия решений, которые касаются данного класса задач, представим лишь модальности, влияющие на принятие решения по проекту реструктуризации (рис.2).

Практика показывает, что значительные улучшения (50-60%) функционирования предприятия как целого, могут быть получены за счет эффективности использования имеющихся ресурсов. Целесообразно ли привлечение дополнительных ресурсов и в какой мере, можно определить, воспользовавшись формулой увеличения степени идеальности, которая

выражает противоречие между обеспечением максимума полезных функций Φ_n и минимума факторов расплаты за них Φ_p [13]:

$$I = \frac{\sum \Phi_n}{\sum \Phi_p} \rightarrow \infty. \quad (1)$$

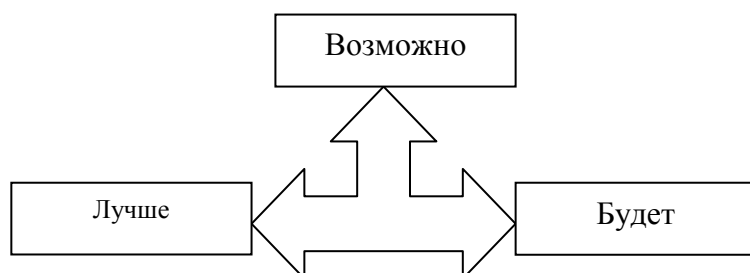


Рис. 2. Гносеологические модальности для проекта

Поскольку максимум полезных функций (создание идеального предприятия) стремится к бесконечности, а ресурсы в идеальном выражении тоже безграничны, просчитать разумный вариант проекта реструктуризации можно, последовательно накладывая ограничения на ресурсы. При этом нужно максимально использовать уже имеющиеся на предприятии ресурсы, иначе проект не будет проектом трансформации предприятия, а просто проектом создания нового предприятия. С точки зрения метода качественных структур целевая функция предприятия имеет следующий вид:

$$P = \varphi(S, F, C), \quad (2)$$

где **S** – структура предприятия, **F** - функционирование, **C** - связи с внешним миром. Структурно-качественный подход позволяет анализировать пространственно-временные, целенаправленные и морфологические свойства системы. Таким образом, учитывая отмеченные выше компоненты глубинных структур, модель формирования будущего проекта реструктуризации можно изобразить следующим образом (рис.3).

Особенностью проекта реструктуризации является его уникальный характер для каждого отдельно взятого предприятия. Если проект касается одного из аспектов предприятия, это происходит как его органическая надстройка и изменение связей. В зависимости от того, на реформирование какого аспекта предприятия нацелен проект трансформации, можно выделить три следующих типа проектов: реструктуризации, ретехнологизации и реинформатизации (рис.4).

Как известно, система обладает свойствами, не сводящимися к свойствам ее элементов, Эти новые свойства системы, отсутствующие у ее элементов, характеризуют целостность. Какое-то из них может быть неожиданным и весьма значительным, отражая синергетический эффект [13]. Поэтому самый непростой момент в управлении проектом реструктуризации – это интегрирование проекта

или портфеля проектов в существующее предприятие. Если проект касается всех аспектов предприятия, то постепенно он вырастает в самостоятельное предприятие и должен заменить существующее. Эта замена происходит путем сдачи проекта руководителю предприятия. Моделирование процесса интегрирования проекта реструктуризации в существующее предприятие – предмет будущих исследований.

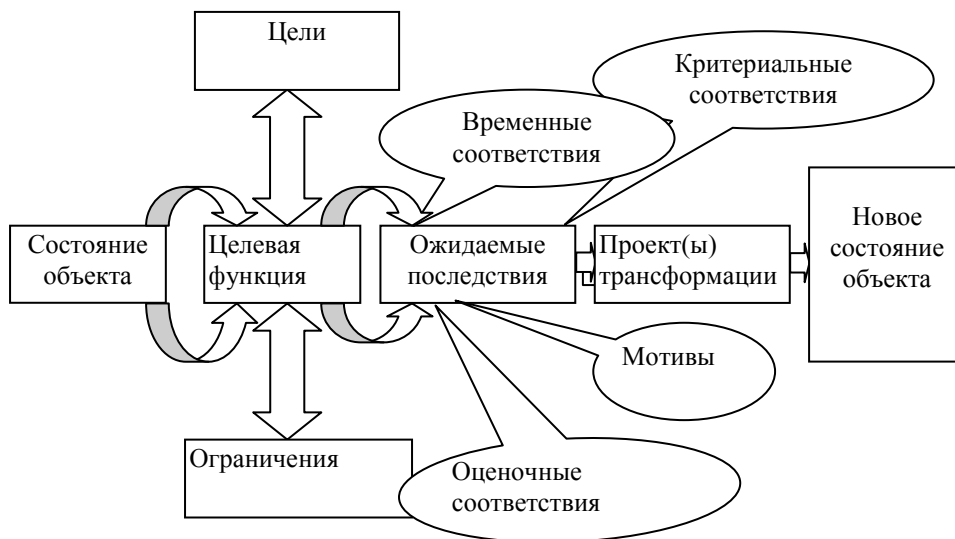


Рис.3. Модель формирования проекта реструктуризации



Рис. 4. Типы проектов реформирования предприятия

Выводы из данного исследования. При планировании проектов реструктуризации большинство критериев для принятия решений не имеют однозначного толкования, их можно отнести к нечетким множествам. Для представления критериальных данных используются понятия и суждения. В статье предложена модель принятия решения по проектам реструктуризации с учетом гносеологических модальностей.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. В дальнейшем предполагается создать модель интеграции проектов реструктуризации в существующее предприятие на завершающих этапах проектов реструктуризации с учетом сохранения целостности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. "Реструктуризация предприятий и компаний" Справочное пособие. Изд. «Высшая школа», М. 2000.
2. Реформирование предприятия. Типовая программа. Опыт реструктуризации: Сб. документов. Изд. «Акционер». – М. 2000.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. "Управление проектами" Изд. «Высшая школа», М. 2001.

4. Шепель В.И., Стариков И.А. Система управления проектами реструктуризации и развития предприятий. Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2000. – №2(2). – С. 32-38.
5. Малый В.В., Мазуркевич А.И., Антоненко С.В. Прединвестиционная фаза проекта; причинно-целевая матрица. // Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2004. – № 3(11). – С.5-9.
6. Калинаускас И. Наедине с миром. СПб.; Фонд «Лики культуры», 2002.
7. Бушуева Н.С. Стратегические процессы и процедуры проектов реструктуризаций.// Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А.Рач. – 2000. – №1(1). – С. 46-51.
8. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. Менеджмент и маркетинг, 1999 – № 2. (<http://www.ptpu.ru>).
9. Климов А. Изучение динамики стратегических групп.<http://www.cfin.ru/press/boss/2000-10/14.shtml>.
10. Рач В.А. Стратегический потенциал предприятия в условиях новой экономики. // Управление проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А. Рач. – 2002. – №1(4). – С. 5-9.
11. Нечеткие множества и теория вероятностей. Пер. с англ. Под ред. Р.Р.Ягера – М. Радио и связь, 1996.
12. Нечеткие множества в моделях искусственного интеллекта. Под ред. Д.А.Поспелова. М. Наука, 1989.
13. Пигоров Г.С., Козинец В.П. Махмудов А.Г. и др. Креатология и интеллектуальные технологии инновационного развития. Учебник для вузов – Днепропетровск, Пороги, 2003.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2005 р.