

**КОНЦЕПЦИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СКОЛЬЗЯЩЕГО ИЕРАРХИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Запропоновано та обґрунтовано концепцію багаторівневого ієрархічного безперервно-ковзкого планування реструктуризації промислових підприємств, що відповідає сутті завдання управління розвитком підприємств в сучасних умовах, для яких притаманні постійна зміна зовнішнього економічного середовища та вкрай незадовільний стан більшості вітчизняних промислових підприємств. Розглянуто основні риси механізму функціонування систем планування, заснованих на цих засадах, та методи побудови таких систем.

Ключові слова: промислове підприємство, реструктуризація, принципи, безперервно-ковзке планування.

S.A. SHPAK
Ltd. “Reyltranskholding”, Mariupol

CONCEPT OF CONTINUOUS MOVING HIERARCHICAL RESTRUCTURING OF BUSINESS PLANNING

Abstract – The rationale need to organize the planning system of enterprise restructuring based on multi-level hierarchical permanently moving planning. The conception of multi-level hierarchical permanently moving planning of restructuring of industrial enterprises was suggested and justified, which is responsible of the basic problems of management development in modern conditions, which display permanent changing external environment and the extremely poor condition most of the domestic industry. The main features of the mechanism of the planning system, based on these principles and methods of these systems construction was considered. This is the conception and mechanism of multi-level hierarchical permanently moving planning.

Key words: industrial enterprise, restructuring, planning, principals, continuous sliding planning.

Постановка проблеми. Современное состояние промышленности на постсоветском пространстве характеризуется острой необходимостью в широкомасштабной глубокой реструктуризации подавляющей части промышленных предприятий в силу высокого уровня физической и моральной изношенности их основных производственных фондов, устаревших технологий и неконкурентоспособности выпускаемой продукции. Масштаб и радикальность необходимых преобразований находятся в противоречии с уровнем подготовленности руководства предприятий к решению таких задач и имеющимся у управленческого персонала практическим опытом в проведении реструктуризации.

В этом отношении ситуация в экономически развитых странах разительно отличается от указанной выше. В рыночных условиях хозяйствования реструктуризация предприятий является обычной, регулярно проводимой процедурой, предприятиями накоплен, а экономической наукой систематизирован и обобщен большой практический опыт. В научной литературе содержатся обстоятельные описания проверенных временем и хорошо себя зарекомендовавших на практике методических положений по проведению реструктуризации предприятий.

Вместе с тем, применение зарубежного опыта в условиях Украины и других стран СНГ связано с серьезными трудностями, основные из которых обусловлены спецификой отечественной бизнес-среды, необходимостью его адаптации к местным условиям, отсутствием на отечественных промышленных предприятиях сложившейся системы стратегического управления и планирования, на плечи которой ложится основное бремя разработки стратегии и планов реструктуризации предприятий.

В таких условиях на первый план выходит проблема совершенствования методического инструментария планирования реструктуризации в направлении обеспечения прозрачности и доступности для управленческого персонала основных процедур разработки стратегии и плана реструктуризации.

Анализ последних исследований и публикаций. Наиболее обстоятельные методические наставления по разработке стратегии и планированию реструктуризации предприятий принадлежат перу зарубежных авторов. На эти положения в основном ориентируются и в постсоветских странах.

Как показывает анализ этих и других работ по стратегическому управлению и планированию реструктуризации, непосредственное применение рекомендаций международных организаций и зарубежных ученых наталкивается на ряд принципиальных трудностей, связанных, прежде всего, с масштабом необходимых преобразований в отечественной промышленности, тяжелым финансово-экономическим состоянием большинства промышленных предприятий Украины и отсутствием у управленческого персонала должного опыта как в проведении реструктуризации, так и в ее планировании на всех уровнях, начиная со стратегического. Отсутствие четких методических рекомендаций по дифференциации задач по уровням иерархии (стратегический, тактический, оперативный), разделение стадий диагностики (анализа) и разработки стратегии (плана) на отдельно выполняемые этапы, охват задачами диагностики практически всех сфер хозяйственной деятельности предприятий и видов анализа, упоминание чуть ли не всех известных

экономической науке методов анализа искажает преувеличивает масштабы и сложность работ по разработке стратегии и плана реструктуризации и может служить причиной отказа от их проведения.

Формулирование целей статьи. Основной целью статьи является обоснование необходимости планирования реструктуризации промышленных предприятий на принципах непрерывного, скользящего, многоуровневого иерархического планирования и целевого подхода как инструментов повышения уровня формализации процедур формирования системы взаимоувязанных планов, выбора целей и решаемых в ходе планирования реструктуризации задач, а также подходящих методов решения каждой из этих задач.

Изложение основного материала исследований. В условиях все возрастающей конкуренции и постоянно меняющейся среды функционирования промышленных предприятий обязательным условием сохранения жизнеспособности предприятий является их перманентная адаптация к изменяющимся условиям внешней среды. В экономике традиционно различают экстенсивные и интенсивные формы развития предприятий.

Экстенсивный путь предусматривает расширение производства за счет вовлечения дополнительного количества основных производственных факторов при сохранении существующего технико-технологического и организационно-управленческого уровня производства.

Интенсивный путь развития достигается за счет внедрения научно-технических новшеств и передового практического опыта во всех сферах деятельности предприятия и реализуется через продуктивные и технологические инновации, инновации в сфере материально-технического обеспечения производства и сбыта продукции, организации и управления производством и др. При этом значительная часть инноваций непосредственно затрагивает структуру предприятия и/или его основных подсистем, качественно видоизменяя ее, что позволяет квалифицировать внедрение соответствующих научно-технических новшеств как реструктуризацию предприятия.

Таким образом, реструктуризация предприятия является одной из основных форм развития предприятий, а планирование реструктуризации – одной из задач управления их развитием.

Для обеспечения развития предприятия в соответствии с меняющейся внешней средой планирование реструктуризации должно строиться на принципах, учитывающих характеристические особенности такого развития, а также управления таким развитием.

Принцип иерархичности планов. Необходимость построения системы планирования реструктуризации на основе принципа иерархичности обусловлена следующими ключевыми факторами.

В управлении развитием предприятий в целом и реструктуризацией в частности обычно выделяют стратегический, тактический и оперативно-календарный уровни, что обусловлено объективной сложностью задачи управления развитием предприятия и необходимостью декомпозиции этой задачи на комплекс более простых подзадач для успешного решения исходной задачи. Основными признаками, по которым осуществляется отнесение задач управления и планирования к указанным уровням, являются: (а) временной горизонт и интервал (временной шаг) планирования и (б) уровень объекта управления.

По временному признаку все планы обычно подразделяют на следующие классы: стратегические (долгосрочные) планы; среднесрочные (тактические) планы; оперативно-календарные планы.

По уровню объекта управления различают (а) общефирменные планы (планы для предприятия в целом) и (б) планы структурных подразделений предприятия.

Уже на уровне стратегического планирования и, в частности, при разработке стратегии прибегают к декомпозиции плана (стратегии) предприятия по основным видам деятельности (функциям) предприятия: производство продукции (оказание услуг); материально-техническое обеспечение (МТО) предприятия; сбыт продукции; управление персоналом; организация и управление производством, а также по основным структурным подразделениям предприятия.

На следующем уровне иерархии стратегии (планы) реструктуризации по направлениям деятельность должны быть детализированы для каждого структурного подразделения предприятия.

Альтернативой этому может служить первоначальная декомпозиция общефирменного плана в соответствии с организационной структурой предприятия с последующей декомпозицией плана структурного подразделения на планы по видам деятельности.

В настоящем исследовании принят первый подход к иерархии планов. С учетом этого верхние уровни иерархии системы планов по реструктуризации предприятия могут быть представлены примерно так, как показано на рис. 1.

Из изложенного очевидно следует, что подразделение планов на стратегические, тактические и оперативные является вторичным и основано на классификациях по временному горизонту, функциям (видам деятельности) предприятия и его организационной структуре. При этом отнесение того или иного плана к одному из указанных уровней является самостоятельной научной задачей, для решения которой еще отсутствуют общепринятые, хорошо формализованные процедуры.

Теоретической основой для обеспечения взаимной согласованности иерархически упорядоченных планов реструктуризации, начиная с высшего уровня иерархии – уровня стратегии предприятия, может служить концепция стратегии (на примере конкурентных стратегий), согласно которой конкурентная стратегия предприятия определяется как общий план (замысел) сохранения имеющихся и создания новых конкурентных преимуществ (общий план деятельности по повышению уровня конкурентоспособности) предприятия, определяющий общие цели такой деятельности, основные направления (идею способов) дости-

жения этих целей, а также временные и ресурсные рамки их достижения в непосредственной увязке с прогнозируемым состоянием конкурентной среды.

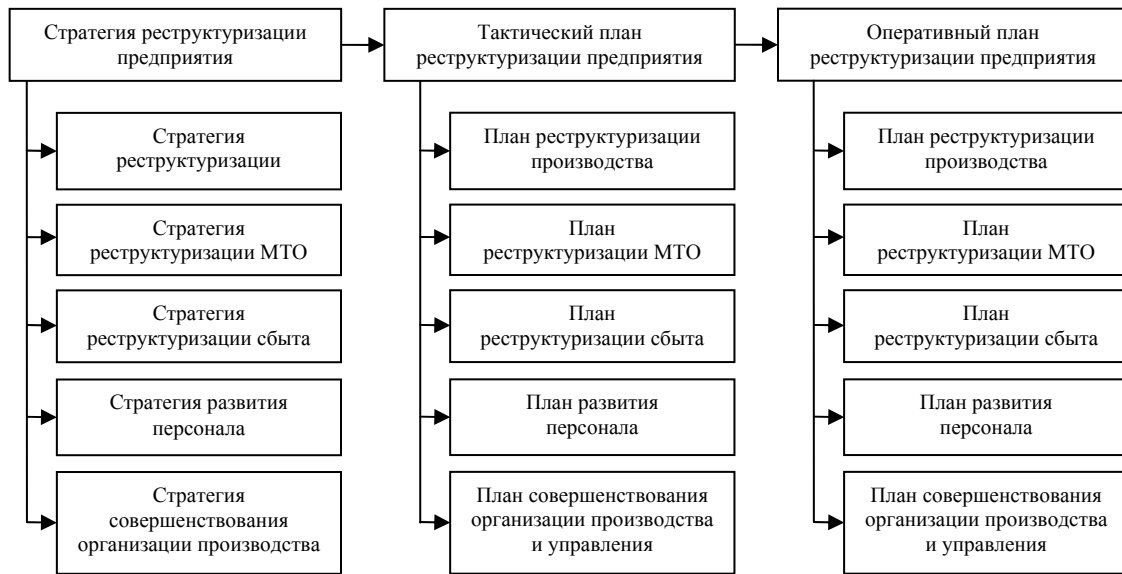


Рис. 1. Иерархия планов реструктуризации предприятия по обобщенному фактору времени и уровню объекта управления

Такая концепция стратегии позволяет привести к общему знаменателю представления о всех видах планов: от стратегического плана (стратегии) до оперативно-календарных планов самого нижнего иерархического уровня, поскольку любой план, независимо от уровня его иерархии, в рамках принятой концепции формулируется на основе единой системы понятий: объект планирования; внешняя среда предприятия; цели и их содержательное (качественное) и количественное (в виде комплекса определенных показателей) описание; программа работ, определяющая перечень работ и порядок их выполнения; временной график выполнения работ, определяющий затраты времени и временные рамки; ресурсы, необходимые для выполнения работ (затраты ресурсов и их лимиты – ресурсные ограничения).

К этому необходимо добавить, что все упомянутые выше понятия (понятия объекта планирования, внешней среды, цели, целевого показателя, работы, программы работ, времени и ресурса) допускают иерархическое представление (агрегирование и дезагрегирование обозначаемых с помощью этих понятий объектов), что является обязательным условием для организации планирования реструктуризации предприятий в соответствии с принципом иерархичности. При этом наиболее подходящими и эффективными инструментами согласования соподчиненных планов и разработки системы согласованных планов на уровне их общей конструкции могут служить структурно-логический и целевой подходы.

Принцип непрерывного скользящего планирования. Возведение двух указанных свойств планирования в ранг одного принципа обусловлено как целями и природой управления развитием предприятия, так и неразрывной взаимосвязью самих этих свойств планирования.

Управление развитием предприятия в целом направлено на обеспечение адаптации предприятия к постоянно изменяющимся условиям функционирования, а управление процессом реструктуризации предприятия (как частным случаем развития) – на его структурную адаптацию к новым условиям. Именно эти особенности управления и учитывает классическая схема управления развитием предприятия в целом и процессом реструктуризации предприятий в частности, предполагающая выполнение следующих видов работ: 1) разработка плана реструктуризации (включая стратегию); 2) реализация плана; 3) мониторинг хода реализации плана и состояния внешней среды; 4) корректировка плана.

Непрерывность планирования. В рамках таких представлений непрерывность планирования означает циклическое (с определенным временным шагом – интервалом планирования) повторение процедур (2)–(4), где этап 1 является исходным только на начальном этапе функционирования системы планирования. На втором и последующих циклах объектом уточнения, реализации и контроля является план предыдущего периода, т.е. результат реализации этапа 4 предыдущего цикла. Непрерывность планирования, с учетом этого, можно понимать и как постоянную (непрерывную) работу над одним и тем же планом, который, благодаря итерационному процессу планирования, регулярно обновляется, адаптируясь к изменяющимся условиям.

Скользящее планирование. В основе скользящего планирования лежит “погружение” плана во временное пространство, т.е. привязка всех его элементов (показателей) к интервалам планового периода. В случае, когда горизонт планирования составляет n временных интервалов, а первым интервалом планового периода является интервал t_1 , план разрабатывается к моменту времени t_1 на период $[t_1, t_n]$ с разбивкой по

всем временным интервалам, и по истечении одного интервала пересчитывается к моменту времени t_2 на период $[t_2, t_{n+1}]$. “Скользящим” в этой схеме является плановый период, а периодичность плановых расчетов (обновления плана) определяется длительностью временного интервала этого периода.

Принципиально важной особенностью технологии непрерывного скользящего планирования является возможность обеспечения преемственности планов, рассчитанных в любые два смежных момента времени, путем дифференциации ограничений на допустимые изменения планов для разноудаленных от начала планового периода временных интервалов.

Суть механизма реализации иерархического непрерывного скользящего планирования реструктуризации предприятия показан на рис. 2.

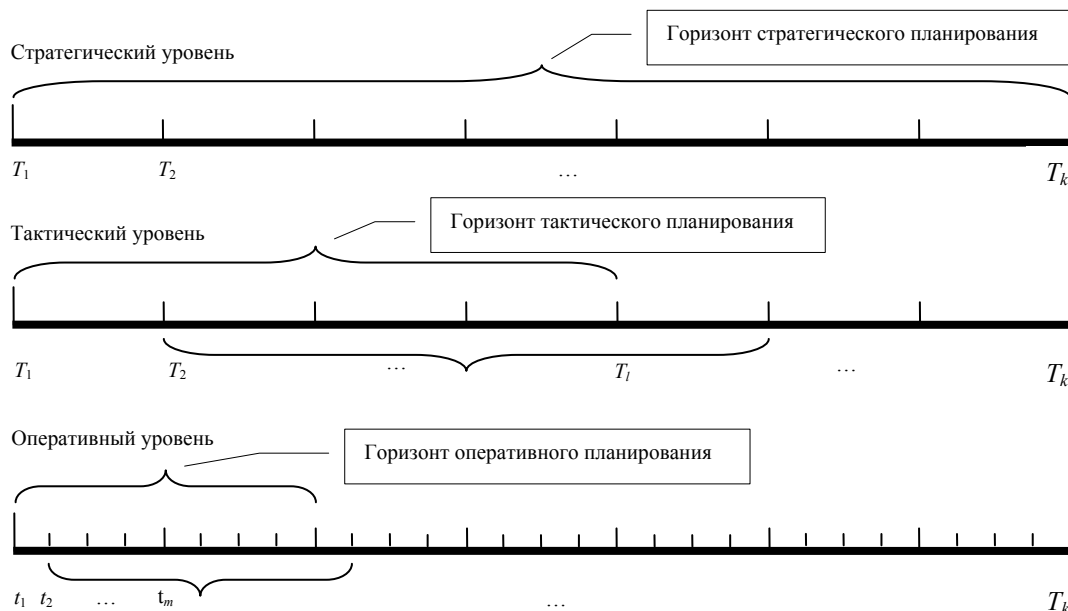


Рис. 2. Временная структура системы иерархически упорядоченных скользящих планов реструктуризации предприятия

В примере, приведенном на рис. 2, T_k , T_l , T_m – горизонты стратегического, тактического и оперативного планирования; $\Delta T_l = T_2 - T_1$ – интервал тактического планирования; $\Delta t_m = t_2 - t_1$ – интервал оперативного планирования. Горизонт стратегического планирования может быть недифференцированным по времени.

Для предприятия в целом (применительно к примеру, приведенному на рис. 2 как иллюстрация к структуре трехуровневой системы планов) последовательность разработки планов к начальному моменту времени t_1 ($t_1 = T_1$) должна быть следующей: разработка стратегии реструктуризации предприятия на период $[T_1, T_k]$; разработка тактического плана на период $[T_1, T_l]$; разработка оперативного плана на период $[t_1, t_m]$.

Обновление оперативного плана с учетом хода его реализации и изменений внешней среды должно осуществляться с периодичностью, равной Δt_m , при этом горизонт оперативного планирования также смещается по временной оси вправо на указанную величину.

Обновление тактического плана в штатном режиме должно осуществляться с периодичностью ΔT_l и с соответствующим смещением во времени вперед.

В случае выявления невыполнимости оперативного плана, относящегося, например, к моменту времени t_n , $t_1 < t_n < t_m$, что может быть обусловлено фактическим ходом его реализации либо изменениями внешних условий, необходимо “досрочное” обновление тактического плана и его пересчет на период $[t_n, t_n + T_l]$. При этом необходим пересчет и оперативного плана.

Невыполнимость оперативного плана (невозможность разработки плана, удовлетворяющего заданным условиям) может быть установлена, благодаря такому построению системы иерархически упорядоченных планов, при которой показатели планов произвольного родительского уровня определяют рамки, требования, ограничения на показатели планов дочернего уровня. Если подобная ситуация возникает на тактическом уровне, то обновлению подлежит стратегия реструктуризации (стратегический план), а вслед за ним (и в соответствии с ним) – тактический и оперативный планы.

Таким образом, детализация планов должна осуществляться сверху вниз, а необходимость нештатного обновления планов возникает на нижнем уровне иерархии и передается верхним уровням.

При реализации указанной схемы планирования необходимо иметь в виду, что декомпозиция планов по времени должна сопровождаться, в соответствии с принципом иерархичности (см. выше), взаимосогласованной декомпозицией объекта управления, внешней среды, целей и т.д. Вследствие этого опе-

ративно-календарные планы временного нижнего уровня должны разрабатываться для соответствующих объектов и в терминах понятий нижнего уровня иерархии, а планы последующих временных уровней – на уровнях и в терминах агрегатов, определяемых иерархической структурой планов.

Выводы. Построение системы планирования реструктуризации промышленных предприятия на принципах иерархичности, непрерывности и скользящего планирования отвечает природе задачи управления развитием предприятий в современных динамично изменяющихся внешнеэкономических условиях, текущему состоянию производственного аппарата, конкурентоспособности выпускаемой продукции и стратегического менеджмента отечественных промышленных предприятий.

Применение предлагаемых принципов может служить основой для разработки эффективных методических инструментов декомпозиции объективно сложных задачи и процедуры разработки стратегии и плана реструктуризации предприятия на совокупность более простых задач и процедур, что особенно важно в условиях недостаточного практического опыта управленческого персонала, а также перевода мероприятий по планированию реструктуризации в разряд permanently осуществляемой плановой деятельности.

Практическая реализация принципов иерархичности, непрерывности и скользящего планирования при разработке систем планирования реструктуризации на конкретных предприятиях предусматривает определение количества уровней иерархии планов и ее структуры в целом на основе одновременной классификации по всем отмеченным выше признакам, а также выбор горизонтов планирования и временных интервалов для каждого иерархического уровня и объекта планирования с учетом характерных времен соответствующих процессу. Эти задачи определяют направления дальнейших исследований в рамках проблемы методического обеспечения планирования реструктуризации предприятий.

Литература

16. Corporate restructuring. Lessons from experience : Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. – The World Bank, 2005. – 436 p.
2. Gary B. Hansen. Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach / Gary B. Hansen. – 2003. – 288 p.
3. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna : UNIDO, 1997. – 198 p.
17. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna : UNIDO, 2003. – 100 p.
4. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамбов. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
5. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справ. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
6. Чапкина Е. Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий : учеб.-практ. пособие / Е. Г. Чапкина. – М., 2005. – 104 с.
7. Шпак С. А. Системный анализ как инструмент адаптации зарубежного опыта реструктуризации промышленных предприятий / С. А. Шпак // Современный научный вестник. – 2012. – № 22 (134). – С. 67–80.
8. Шпак С. А. Целевой подход к диагностике предприятия и разработке стратегии реструктуризации (стратегический аспект) / С. А. Шпак // Эффективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>.
9. Шпак С. А. Структура задач диагностики подсистемы производства продукции в задачах формирования стратегии реструктуризации предприятий / С. А. Шпак // Уральский научный вестник. – 2013. – № 3 (31). – С. 5–18.
10. Коленкова Н. А. Стратегия конкуренции фирмы как научная категория экономической теории конкуренции / Н. А. Коленкова // Актуальні проблеми економіки : зб. наук. праць. – 2008. – № 5 (83). – С. 21–29.
11. Готин С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. – М. : ООО “Вариант”, 2007. – 118 с.
12. Хан Д. ПиК. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга / Хан Д. ПиК ; пер. с нем. ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
13. <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.

References

1. Corporate restructuring. Lessons from experience: Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. – The World Bank, 2005. – 436 p.
2. Gary B. Hansen. Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach / Gary B. Hansen. – 2003. – 288 p.
3. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna : UNIDO, 1997. – 198 p.
4. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna : UNIDO, 2003. – 100 p.

5. Korolkova E. M. Restrukturizatsiya predpriyatiy: uchebnoe posobie / E. M. Korolkova. – Tambov : Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta, 2007. – 80 s.
6. Mazur I. I. Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy [Elektronnyi resurs] : spravochnoe posobie / I. I. Mazur, V. D. Shapiro i dr. – M. : Vysshaya shkola, 2000. – 587 s.
7. Chapkina E. G. Teoreticheskie osnovy restrukturizatsii predpriyatiy : uchebno-prakticheskoe posobie / E. G. Chapkina. – M., 2005. – 104 s.
8. Shpak S. A. Sistemnyy analiz kak instrument adaptatsii zarubezhnogo opyta restrukturizatsii promyshlennykh predpriyatiy / S. A. Shpak // Sovremennyy nauchnyy vestnik. – 2012. – # 22 (134). – S. 67–80.
9. Shpak S. A. Tselevoy podhod k diagnostike predpriyatiya i razrabotke strategii restrukturizatsii (strategicheskiy aspekt) [Elektronnyi resurs] / S. A. Shpak // Efektivna ekonomika. – 2013. – # 1. – Rezhim dostupa: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>.
10. Shpak S. A. Struktura zadach diagnostiki podsistemyi proizvodstva produktsii v zadachah formirovaniya strategii restrukturizatsii predpriyatiy / S. A. Shpak // Uralskiy nauchnyy vestnik. – 2013. – # 3(31). – S. 5–18.
11. Kolenkova N. A. Strategiya konkurentsii firmyi kak nauchnaya kategoriya ekonomicheskoy teorii konkurentsii / N. A. Kolenkova // Aktualni problemi ekonomiki : zb. nauk. prats. : statti / N. A. Kolenkova. – 2008. – # 5 (83). – S. 21–29.
12. Gotin S. V. Logiko-strukturnyy podhod i ego primenenie dlya analiza i planirovaniya deyatelnosti / S. V. Gotin, V. P. Kalosha. – M. : OOO “Variant”, 2007. – 118 s.
13. Han D. PiK. Stoimostno-orinetirovannaya kontsepsiya kontrollinga / Han D. PiK ; per. s nem. ; pod red. L. G. Golovacha, M. L. Lukashevicha i dr. – M. : Finansy i statistika, 2005. – 928 s.
14. Bert van Manen. Methodology for Enterprise Restructuring [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.

Надіслана/Written: 21.05.2013 р.

Надійшла/Received: 23.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф., проф. О. Б. Альохін