

ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ АНТИКРИЗИСНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 211–214

В современных условиях хозяйствования одной из наиболее важных целей является интеграция Украины в Европейское Экономическое Сообщество. Это, в свою очередь, обуславливает значительное повышение требований к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий производства с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции и выхода отечественной экономики из затянувшегося кризиса.

Что представляет собой кризис предприятия в украинском варианте? Существуют ли пути выхода из него?

Из теории управления известно, что *кризис* — “переломный момент, перерыв в функционировании какой-либо системы с позитивным или негативным исходом. Кризис означает, что существующая система достигает предела, исчерпаны ресурсы и смысл существования, сопротивление извне превышает запас прочности системы” (Санкт-Петербургский Институт Тренинга).

При этом различают начальную и кульминационную фазы кризиса:

- **начальная** — обнаруживаются первые слабые симптомы кризиса, система входит в “зону насыщения”, в которой ее потенциал исчерпывается;

- **кульминационная** — предприятие попадает в многочисленные критические ситуации по основным направлениям деятельности.

В период кризиса наиболее остро воспринимаются основные проблемы предприятия:

- отсутствие стратегического или оперативного плана развития;
- субъективный подход менеджера к собственному бизнесу;

- слабое знание рынка;
- устаревшее оборудование;
- низкое качество выпускаемой продукции;
- несовершенная финансовая политика (кризис вследствие неплатежей);
- несогласованные действия служб и подразделений в ходе решения производственных задач;

- недостаточная квалификация персонала.

В период кризиса перед предприятиями встает вопрос: “Закреть предприятие или принять радикальные меры по “оживлению” бизнеса?”

Кульминационная фаза — фаза разрушения или перехода в новое состояние. Однако в кризисный период проявляются и положительные аспекты:

- изменяется структура собственности. В результате приватизационных процессов предприятия приобретают четко выраженную систему собственности;

- начинает работать механизм “естественного отбора”. В жестких рыночных условиях выживают предприятия с более высоким качеством продукции, лучшим знанием рынка и методов реализации товара;

- перед руководством (собственником) встает проблема технического перевооружения производства и модернизации системы управления, без которых невозможен выпуск конкурентоспособной продукции.

Поскольку менеджмент приводит состояние предприятия в соответствие с реалиями рынка, то помощь профессиональных консультантов может быть очень полезной.

Основные задачи консультирования:

- предоставление информации клиенту;
- решение проблем клиента;
- диагностирование проблем клиента;
- выдача рекомендаций на основе диагноза;

- оказание помощи в реализации рекомендаций;
- создание атмосферы согласия и обязательности в случае принятия решения;
- обучение клиента самостоятельному решению подобных проблем в будущем;
- реальное улучшение эффективности работы предприятия.

Пути решения проблем с помощью консалтинговой службы:

- экспресс-анализ деятельности предприятия (“фотография”);
- детальный финансово-экономический анализ;
- поиск возможностей бюджетного финансирования;
- стратегический менеджмент;
- маркетинговые исследования;
- привлечение инвестиций;
- поиск партнеров в Украине и за рубежом;
- тестирование, обучение и подбор персонала;
- проведение тренингов.

Экспресс-анализ (или экспресс-диагностика) позволяет оценить состояние предприятия в текущий момент, определить его сильные и слабые стороны, выявить “узкие” места и наметить пути их устранения.

Детальный финансово-экономический анализ позволяет установить динамику происходящих на предприятии процессов, например причину снижения рентабельности продукции. Снижение рентабельности может быть обусловлено несовершенной ценовой политикой или повышением себестоимости продукции. Увеличение себестоимости, в свою очередь, может быть вызвано повышением административных затрат или увеличением доли бракованных изделий. Последнее возможно вследствие использования устаревшего технологического оборудования или элементарной халатности рабочих.

Объективно оценить ситуацию на предприятии достаточно сложно даже при очень высокой квалификации его экономической службы. Здесь необходим “взгляд со стороны”, т. е. требуется помощь внешних консультантов.

Предприятия пользуются услугами консультантов, поскольку они:

- обладают особыми знаниями и интегрированным опытом;
- оказывают интенсивную профессиональную помощь на временной основе;
- отличаются объективным видением ситуации;

- обосновывают решения, принятые руководством;
- оказывают помощь посредством консультирования.

Внешние консультанты, определив основные проблемы предприятия, совместно с менеджерами компании разрабатывают пути выхода из создавшегося положения, стратегию развития компании на долгосрочный период. В зависимости от выработанной стратегии может проводиться обучение персонала, внедрение системы бюджетного финансирования или привлечение инвестиций для реконструкции и модернизации производства.

Отличительной чертой внешних консультантов по отношению к экономической службе предприятия является то, что они не имеют права непосредственно принимать решения и претворять их в жизнь. Мастерство консультанта заключается в том, чтобы давать правильный совет нужному лицу в нужное время. Отметим, что внешнее консультирование привлекательно, поскольку обладает финансовой, административной и политической независимостью.

В условиях антикризисного управления предприятием одним из наиболее эффективных инструментов является **инвестиционный менеджмент**. В современных условиях хозяйствования и интеграции Украины в Европейский Союз значительно повышаются требования к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями в период кризиса особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции. Однако осуществление модернизации и усовершенствования производства с целью перехода к рыночной экономике невозможно без привлечения инвестиций.

Необходимость привлечения инвестиций в промышленные отрасли Украины обуславливается следующими факторами:

- высокой изношенностью основных фондов;
- устаревшими технологиями;
- высокой энергоемкостью производства;
- растущими требованиями к качеству продукции.

Большая часть основных фондов крупных промышленных предприятий Украины имеет почти 20-летний срок эксплуатации и не соответствует стандартам современных технологий, т. е. уста-

рела. Использование устаревшего оборудования и технологий существенно повышает энергоемкость производства, увеличивает затраты на энергоносители, что отражается на себестоимости продукции.

Очень важный фактор, который ранее не был ключевым при сбыте, — это *качество продукции*. Сегодня в связи с ростом конкуренции в условиях развивающегося цивилизованного рынка этот фактор играет все большую роль. Потребитель, который определяет тенденции развития рынка, все больше внимания уделяет качеству продукции.

Инвестиции бывают внутренними и внешними. **Внутренние** инвестиции обеспечиваются самим предприятием и используются для реализации не слишком дорогостоящих проектов. **Внешние** инвестиции обеспечиваются сторонним инвестором. Инвестором может быть как отечественный, так и иностранный партнер.

В условиях экономического кризиса внутренние инвестиционные возможности Украины существенно уменьшились. В связи с этим значительную актуальность приобрели иностранные инвестиции.

Внешние инвестиции условно можно разделить на два вида:

- инвестиции финансового инвестора;
- инвестиции стратегического инвестора.

Финансовый инвестор — это инвестор, обладающий определенными денежными ресурсами, которые он хотел бы вкладывать в прибыльные проекты в Украине.

Однако финансовый инвестор является скорее финансовым, чем технологическим или профессиональным консультантом, поскольку он не обязан владеть вопросами конкретного бизнеса. Он вкладывает деньги в любой бизнес, который может приносить прибыль, профессионально владеет финансовыми вопросами и может привлекать профессионалов за свои деньги. Однако привлечение профессионалов может увеличить сумму инвестиций, следовательно, его долю в собственности. В любом случае финансовый инвестор — это партнер на некоторое время. Как правило, финансовый инвестор вкладывает средства в развитие предприятия, но до определенного уровня повышения цен на акции этого предприятия, чтобы была возможность продать свою долю в будущем с выгодой для себя. Это значит, что финансовый инвестор не заинтересован в получении дивидендов, а готов направлять их на развитие предприя-

тия, что создает дополнительную привлекательность. Как правило, при продаже акций финансовым инвестором приоритет принадлежит первоначальному собственнику, т. е. предприятие при наличии денег может выкупить долю акций инвестора. В случае отсутствия у предприятия средств финансовый инвестор предлагает свою долю на открытую продажу.

Финансовыми инвесторами являются инвестиционные фонды, работающие в Украине:

- WNISEF (Western NIS Enterprise Fund);
- EUPPF (East Ukraine Postprivatization Fund);
- WUVF (West Ukraine Venture Partners).

Стратегический инвестор претендует на весь пакет акций (как минимум на контрольный пакет). При этом он приходит на предприятие, обладая знанием технологий и рынка. Он входит в конкретный бизнес, в котором имеет длительный опыт работы на рынках разных стран. Стратегическими инвесторами выступают профессионалы, которые знают мировые и европейские тенденции развития рынка, имеют опыт становления бизнеса и его модернизации.

Примером такого инвестирования в стекольной отрасли является канадская компания “Consumer Packaging”, которая заключила договор и получила права собственника на стекольный завод “Заря” в Ровенской области.

Сегодня Украина вызывает все больший интерес стратегических инвесторов. Они ведут интенсивные переговоры либо через фонды венчурного капитала, либо непосредственно обращаются к партнерам в Украине. Поэтому нужно быть готовым к ведению переговоров как с финансовыми, так и со стратегическими инвесторами.

Отметим, что за финансовым инвестором, как правило, приходит стратегический, поскольку цель финансового инвестора после создания им дополнительной стоимости предприятия — продать свою долю. Идеальным покупателем в такой ситуации является стратегический инвестор, который приходит за фондами венчурного капитала.

Приток инвестиционных ресурсов зависит не только от благоприятного инвестиционного климата, который создают государство и органы местного самоуправления, но и от самих предприятий, которые должны самостоятельно разрабатывать программы своего дальнейшего развития и в соответствии с ними определять для себя наиболее приемлемые формы инвестиций.

В условиях рыночной системы ни одно предприятие не может работать прибыльно без тщательно подготовленного плана. Планирование деятельности организации приобретает все большее значение именно в условиях быстрых изменений в обществе. Чем динамичнее и неопределеннее становится внешняя среда, тем больший порядок должен быть на самом предприятии, тем детальнее должны быть разработаны стратегия предприятия и пути реализации этой стратегии, т. е. реальный план хозяйствования предприятия.

Программа выживания и оздоровления украинского предприятия обычно формируется как бизнес-план. Его основная особенность состоит в антикризисном управлении, т. е. в увязывании поставленных стратегических задач с реальными финансовыми возможностями предприятия.

Основные задачи бизнес-плана:

- описание сильных и слабых сторон бизнеса;
- обоснование экономической целесообразности применяемых методов выхода из кризиса;
- определение объемов продаж с учетом производственных возможностей и реального состояния рынка;
- точные расчеты прогнозируемой финансовой деятельности с учетом рисков;
- предварительное определение источников и объемов финансирования для реализации поставленных задач;
- подбор персонала, способного реализовать сформированный план.

Бизнес-план может использоваться для внутренних и внешних целей.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внутренних целей:

- определение сильных и слабых сторон предприятия;
- оценивание альтернативных путей развития бизнеса;
- разработка инструментов для принятия управленческих решений.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внешних целей:

- определение текущего состояния предприятия;
- экономическое обоснование эффективности и прибыльности проекта;
- анализ возможных рисков проекта.

Бизнес-план может быть разработан экономическими службами предприятия (бухгалтерией) или внешними консультантами.

Проблемы, с которыми сталкивается предприятие при самостоятельной разработке бизнес-плана:

- трудности интегрирования взглядов различных служб на состояние бизнеса;
- расхождение бухгалтерского и налогового учета;
- субъективный подход;
- ограниченность ресурсов;
- слабый опыт подготовки документов в соответствии с мировыми стандартами для поиска стратегического инвестора.

Структура бизнес-плана:

- общее описание реального состояния на предприятии;
- исследование рынка и маркетинговый план предприятия;
- производственный план;
- план технического перевооружения;
- детальное прогнозирование финансового обеспечения.

В результате разработки бизнес-плана консалтинговой компанией предприятие получает детально проработанный в соответствии с международными стандартами финансовый документ (при необходимости переведенный на английский язык), отражающий перспективы развития предприятия в рамках выбранного направления на 5–6 лет. Кроме того, консультанты предоставляют высшему руководству предприятия рекомендации по успешной реализации бизнес-плана. В некоторых случаях по желанию заказчика консультанты осуществляют поиск финансового или стратегического партнера для инвестирования.