

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ им. В.М.КОКОВА»

На правах рукописи

КАГЕРМАЗОВ Валерий Зуберович

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ АПК**

(На материалах Кабардино–Балкарской республики)

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика,
организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК
и сельское хозяйство

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
к.э.н., доцент Караева Ф.Е.

Нальчик-2012

04201268814

20.08.2012

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ | 11 |
| 1.1 Концепция стратегической реструктуризации в управлении перерабатывающими предприятиями АПК | 11 |
| 1.2 Основные элементы процесса формирования механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия | 29 |
| ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК | 47 |
| 2.1 Анализ организационного механизма стратегического управления предприятиями пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской Республики | 47 |
| 2.2 Методические подходы к принятию решений по стратегической реструктуризации | 80 |
| 2.3 Диагностика и алгоритм реструктуризации предприятия | 90 |
| Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 121 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по управлению инновационными проектами предприятий на основе концепции стратегического развития | 121 |
| 3.2 Инструменты стратегического развития регионального спиртово- водочной подсистемы пищевой промышленности АПК | 131 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 146 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 152 |

ВВЕДЕНИЕ

Одним из базовых условий преодоления последствий трансформационного спада, реализации в российском агропромышленном комплексе стратегии структурных реформ и оздоровления проблемных (имеющих финансовые затруднения в плане платежеспособности) предприятий является введение в действие инвестиционно-инновационного механизма модернизации АПК, ориентированного на обретение его воспроизводственной структурой нового качества - коренного обновления технико-технологического строя производства. К сожалению, действующая модель инвестиционного процесса в аграрной сфере экономики республик СКФО, в том числе, в Кабардино-Балкарской республике, в целом продолжает оставаться деформированной и малоэффективной, характеризуемой отсутствием устойчивых источников инновационного роста, хроническим дефицитом финансово-инвестиционных ресурсов, а также слабостью и непоследовательностью мер государственной аграрной политики в инвестиционной сфере. Это, естественно, сдерживает процессы экономического оздоровления финансово несостоятельных перерабатывающих предприятий АПК региона.

Стремительное возрастание интереса к реструктуризации предприятия и отдельным ее направлениям остро ставит проблему разработки действенной стратегической программы развития и функционирования промышленных предприятий АПК.

Тем не менее, процесс стратегической реструктуризации предприятия до сих пор остается недостаточно изученным. Большинство работ в данной области сводится к комбинированию различных вариантов изменения организационно-правовых форм предприятий в связи с проведением процедур банкротства. Однако в этих методиках отсутствуют практические рекомендации по проведению реструктуризации предприятия для создания и реализации стратегии эффективного управления российскими предприятиями.

Эти причины делают постановку проблемы актуальной и вызывают не-

обходимость проведения исследований, ориентированных на управление предприятиями в условиях стратегической реструктуризации, а также поиска путей ее совершенствования.

Степень разработанности темы. В настоящее время существует довольно большое количество публикаций по вопросам реструктуризации. Общим вопросам реструктуризации предприятий и анализа их деятельности в рыночных условиях посвящены труды отечественных ученых: Аганбегяна Г., Балкизова М., Беляева С., Беляновой Е., Валдайцева С., Виханского О., Гасиева П., Голубева В., Грязновой А., Гукежевой Л., Гуркова А., Долгопятовой Т., Кочеврина Ю., Кошкина В., Кузнецова П., Липсица И., Мазура И., Набиуллиной Э., Павлова Л., Радаева В., Радыгина А., Соллогуба М., Тихонова О., Уткина Э., Шапиро В., Шеремета А., Яковлева А.; зарубежных авторов: Блитцера Ш., Брейли Р., Бригхема Ю., Давенпорта Т., Икеса Б., Коупленда Т., Классона Б., Кунца Г, Уотермана П., Бернштейна Л., Дж. К. Ван Хорна, Хаммера М., Робсона М., О. Доннел и др.

Следует отметить, что, несмотря на разнообразие исследований по данной проблематике наблюдается разобщенность и отсутствие целостности представлений о механизме реструктуризации предприятий пищевой промышленности АПК, и, прежде всего, его организационной, экономической и социальной составляющих, а их анализ в научной литературе является эпизодическим и недостаточно комплексным: отсутствуют научно-обоснованные и апробированные рекомендации по выбору направлений совершенствования механизма стратегической реструктуризации.

Необходимость дальнейшего изучения всех основных экономических аспектов развития механизма реструктуризации в сфере пищевой промышленности, создание условий для повышения эффективности его практического использования в управлении обусловили выбор темы и направлений диссертационного исследования.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспортов специальностей ВАК Минобрнауки РФ. Исследование выполнено в рамках специально-

сти 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, п.п. 1.2.38. Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК. 1.2.40. Инновации и научно-технический прогресс в агропромышленном комплексе и сельском хозяйстве.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование теоретических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК.

В соответствии с целью диссертации и, исходя из утверждения специфики управления промышленными предприятиями в условиях стратегической реструктуризации, были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрена концепция научных взглядов к стратегической реструктуризации в управлении перерабатывающими предприятиями с позиций выявления их существенных признаков;

- систематизированы основные элементы процесса формирования механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия;

- дан анализ современного состояния предприятий пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики и выявлен потенциал стратегической реструктуризации в управлении промышленными предприятиями отрасли;

- определены методические подходы к принятию решений по стратегической реструктуризации перерабатывающих предприятий;

- разработана схема диагностики и предложен алгоритм реструктуризации предприятия;

- разработаны рекомендации по управлению инновационными проектами предприятий на основе концепции стратегического развития;

- предложен инструменты стратегического развития региональной спиртово-водочной подсистемы пищевой промышленности АПК.

Объектом исследования выступают перерабатывающие предприятия спиртово-водочной сферы агропромышленного комплекса Кабардино-

Балкарской республики.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления хозяйствующими субъектами в стратегии реструктуризации.

Методологическую, теоретическую основу и эмпирическую базу исследования составили научные труды и разработки, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых по проблемам формирования и реализации стратегии реструктуризации предприятий в разных отраслях экономики в условиях динамично развивающейся среды; стратегическому менеджменту, а также законодательные и нормативные акты органов местного самоуправления, субъектов Федерации и РФ, нормативная база по вопросам управления рисками на предприятии, научно-методические рекомендации в области алкогольной политики, практический опыт реструктуризации предприятий пищевой промышленности, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Методологической основой диссертационного исследования являются диалектический метод познания действительности, системный подход, теория рыночной системы, методы наблюдения, описания, сравнения, анализа и синтеза, абстрактно-логический, экономико-математического моделирования и другие.

Теоретическую базу диссертации составили монографии классиков теории организации, стратегического управления, менеджмента организационного развития, управления изменениями, фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблематикой управления промышленными предприятиями.

Информационную основу исследования составили нормативно-методические материалы Правительства Российской Федерации, данные ФСГС РФ и ТО ФСГС РФ по КБР, Министерство сельского хозяйства и продовольствия КБР, предприятий пищевой промышленности АПК КБР. Важным источником информации стали материалы специализированных на-

учных журналов, также периодической печати по КБР.

Категориальный анализ реализован при исследовании содержания понятия «стратегическая реструктуризация» применительно к состоянию финансово неустойчивых предприятий; эмпирический — при анализе состояния хозяйствующих субъектов спиртово-водочного подкомплекса АПК КБР, а также при выявлении динамики инновационных процессов в сфере агропромышленного производства; историко-генетический - при исследовании направлений, динамики и последовательности реализации инновационного потенциала предприятий пищевой промышленности АПК; экономико-статистический - при обработке данных об основных показателях деятельности агропромышленных предприятий в КБР; сравнительный анализ - при оценке уровня региональной инновационной активности в сфере АПК регионов СКФО.

Научная новизна и защищаемые положения диссертации определяются системным характером исследования вопросов реструктуризации агропромышленного производства, новизной экономической ситуации, в которой разрабатывалась данная проблема, обоснованием ключевых положений методик и моделей реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК и состоит в следующем:

- разработана авторская концепция стратегической реструктуризации промышленных предприятий, сутью которой является представление о целенаправленных изменениях организационной структуры хозяйствующего субъекта на стратегическую перспективу, воплощающей в себе скоординированные элементно-структурные сдвиги материально-стоимостных, трудовых, финансовых и рыночных составляющих управления промышленной организации в сторону развивающейся целостности промышленной организации.

- сформулирован процессно-функциональный подход к формированию механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия в системе стратегии реструктуризации предприятия с использованием в процессе принятия управленческих решений методологии научной эвристики;

- выявлены и обоснованы факторы внутренней и внешней среды предприятий спиртово-водочного подкомплекса АПК Кабардино-Балкарской Республики, оказывающие влияние на формирование и функционирование системы стратегии реструктуризации управления в целях определения возможности и целесообразности внедрения системы стратегического управления, а также - проведения мероприятий по развитию и совершенствованию необходимых ресурсов и компетенций предприятий;

- предложена схема организационного механизма стратегического управления промышленным предприятием, включающая совершенствование организационной структуры, построение схемы взаимодействия в процессе стратегического управления должностных лиц и подразделений предприятия;

- предложены инструментально-методические приемы подготовки принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации промышленных организаций, сформирован набор показателей, позволяющий оценить результативность и эффективность будущих организационных преобразований, идентифицировать степень опасности наиболее вероятных факторов угрозы, определить уровень финансовых затрат как при централизации, так и при децентрализации функций управления предприятием.

- предложены процедуры системной диагностики, адекватные разработанным концептуальным положениям, в том числе процедуры системно-детализированной и экспресс-диагностики; разработан алгоритм выбора метода реструктуризации предприятия;

- на основе концепции стратегического развития предложена система управления качеством инновационных проектов предприятий, система стимулирования персонала, направленная на повышение эффективности реализации исследований и разработок и рассмотрено практическое внедрение предложенной системы управления инновационным процессом в ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский".

- обоснованы и предложены инструменты стратегического развития региональной спиртово-водочной подсистем пищевой промышленности АПК в

условиях стратегической реструктуризации, позволяющие решение следующих задач: увязка разнородных и разноплановых моделей в единую систему; изучение влияющих на организацию как стохастический объект факторов и способов воздействия на них. Установлено, что на характер и направленность инновационных стратегий модернизации проблемных предприятий пищевой промышленности влияют группы внутренних факторов (уровень менеджмента, информированность о нововведениях, специализация хозяйства, вид производственной деятельности).

Практическое значение результатов исследования состоит в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций решения комплекса проблем повышения эффективности управления промышленными предприятиями АПК в форме стратегической реструктуризации. Данные проблемы стали особенно актуальными в связи с возрастанием потребности в обновлении структурной основы общественного развития, а также формированием предпосылок усиления конкурентоспособности отечественных предприятий в преддверии вступления России во всемирную торговую организацию.

Применение предложений и рекомендаций, сформулированных в диссертации, позволит усилить и в значительной мере обновить теоретико-методологическую базу исследования проблем комплексной реструктуризации промышленных предприятий АПК, в зависимости от экономического состояния и стратегических перспектив их развития, что особенно важно для предприятий, функционирующих в рыночной среде. Материалы проведенного исследования ориентированы на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий путем оптимизации использования ресурсов предприятия и выбора направления и программы стратегической реструктуризации с использованием знаний о выявленных тенденциях развития системы менеджмента в России.

Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования могут быть рекомендованы для использования в учебном про-

цессе при изложении курсов «Теория и практика реструктуризации», «Экономика АПК», «Стратегия и тактика антикризисного управления».

Апробация результатов. Результаты и выводы диссертационного исследования докладывались автором и были получены положительные отзывы на научно-практических конференциях в ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия» (2004-2011 гг.); ФГОУ ВПО «Горский государственный аграрный университет» (2007 г.), ГОУ ВПО «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М.Бербекова» (2004-2009 гг.), НОУ ВПО «Московская академия комплексной безопасности» (2008г.), ГОУ ВПО «Ростовский государственный университет» (2007 г.), Институте социально-политических исследований ЮР НОЦ РАН (Ставрополь, 2008-2011 г.).

Результаты исследования использованы при разработке методических подходов и рекомендаций по совершенствованию механизма управления промышленным предприятием в условиях стратегической реструктуризации. По теме диссертационной работы опубликовано 16 работ, общим объемом 2,8 п.л.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 168 страницах, включает 20 таблиц, 17 рисунков, библиографический список включает в себя 209 наименований.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Концепция стратегической реструктуризации в управлении перерабатывающими предприятиями АПК

Современная экономика демонстрирует сложный, неоднозначный характер организационных преобразований, опровергая позитивистскую трактовку развития, как линейного прогресса, показывает, что общественный прогресс достигается отнюдь не автоматически, что общая восходящая линия развития есть результат диалектического взаимодействия многообразных процессов, в которых решающая роль принадлежит целенаправленной деятельности человека. Необходимость выражает сам факт существования сложных систем [179]. В качестве такого рода системы выступает агропромышленный комплекс, нуждающийся в целенаправленных преобразованиях.

В этой связи, в настоящее время все большее развитие получает новая для России область знаний и практического применения - реструктуризация предприятий и компаний. Широко используемая в бизнес-практике развитых стран Запада методология реструктуризации начинает завоевывать и российский рынок. Реализация программ реструктуризации может существенно повысить конкурентоспособность предприятий и привести к преодолению негативных ситуаций в экономическом развитии [186].

Важнейшая цель усилий государственных органов, предприятий и организаций России - это создание конкурентоспособной экономики, обеспечивающей достойное положение страны на международном рынке.

Основными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются:

- стратегия маркетинга и сбыта;
- качество продукции и услуг;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действуют предприятия;

- доступность источников финансирования.

К сожалению, уровень конкурентоспособности российских предприятий очень низок. Страна имеет все: высокообразованные кадры, природные ресурсы, огромный рыночный потенциал, а также возможность приобретения самого новейшего оборудования. Более того, несмотря на широко распространенное мнение, руководители предприятий имеют реальные возможности для привлечения необходимого капитала. Решить эти проблемы и призвана реструктуризация предприятий [38].

Понятие "*реструктуризация*" как процесс комплексного изменения методов и условий функционирования компании (предприятия) в соответствии с внешними условиями рынка и стратегией ее развития вошло в деловой обиход относительно недавно [27].

Для организаций в странах с развитой экономикой реструктуризация является естественным и постоянным процессом противодействия снижению эффективности деятельности, изменению экономического окружения, обострению конкуренции.

Нельзя сказать, что для российских предприятий не свойственны такого рода приспособительные механизмы, но как объект изучения для исследователей в нашей стране процесс реструктуризации — относительно нов.

Однако в последнее время к данному вопросу обращаются все больше авторов и предлагают свою трактовку понятия и сущности реструктуризации. Большой экономический словарь определяет реструктуризацию как изменение структуры чего-либо.

Так, Л.П. Страхова и Г.В. Бутковская под реструктуризацией понимают проведение комплекса мероприятий, организационного, технического, финансового характера, позволяющих предприятию восстановить свою конкурентоспособность [159].

А.К. Тутунджян под термином «реструктуризация» понимает процесс адаптации структур экономических систем макро-, мезо- и микроуровня к

требованиям закономерностей функционирования и развития рыночного хозяйства [170].

А. Евсеев к реструктуризации относит любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании [63].

К. Кордон, Т. Фолмэн и М. Ванденборг рассматривают реструктуризацию как проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво, а не просто «затягивание пояса» в компании или улучшение текущих операций [94].

В работе, посвященной оценке бизнеса, процесс реструктуризации определяется как обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, приводящее к увеличению стоимости бизнеса. Изменения на предприятии рассматриваются с точки зрения внутренних и внешних факторов. Внутренние основаны на выработке операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования; внешние — на реорганизации видов деятельности и структуры предприятия путем: расширения (слияния, присоединения), сокращения (разделения, выделения) и преобразования акционерного капитала [127].

Точка зрения Л. Водачека, заключается в представлении реформирования предприятия как совокупности преобразований во всех сферах: производственной (составляющие производственно-технической базы), организационной (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей), кадровой (профессиональный и квалификационный состав работников), финансовой (активы и пассивы) [38].

Швейцарский специалист в области исследования организационных изменений Н.Том предлагает классифицировать изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре на революционные и эволюционные модели изменений [165].

Под революционным методом управления изменениями понимается радикальное переосмысление, перепроектирование предприятий и производственно-хозяйственных процессов, глубокие и всеохватывающие перемены, решительное устранение опасных тенденций.

Эволюционные изменения осуществляются в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и ее членов на основе первоочередного развития ценностных представлений, а затем и остальных подсистем организации.

Отдельные исследователи рассматривают «Реформирование предприятий» как наиболее общее, всеобъемлющее понятие, охватывающее многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятий и направления ее преобразований, в том числе реструктуризацию, реинжиниринг бизнес-процессов [203].

Так, например, Мазур И.И., Шапиро В.Д. [106] процессы изменений в организациях обозначают следующими терминами:

- реорганизация (прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее отношение правопреемства юридических лиц);
- реформирование (изменение принципов действия предприятия с целью улучшения экономических результатов деятельности);
- реструктуризация (комплексная оптимизация системы функционирования предприятия).

Реструктуризация предприятий - приведение их организационной и производственной структуры в соответствие с изменениями внешних экономических условий с целью сохранения или увеличения рентабельности [106].

Приведенные выше понятия близки по смыслу и различаются превалированием отдельных аспектов. В процессе реорганизации преобладают организационно-управленческие аспекты, при реформировании - производствен-

но-экономические, реструктуризация сочетает все аспекты деятельности предприятия.

Однако и в эпоху строительства социализма процессы реформирования, реорганизации, изменения методов функционирования как отдельных предприятий, так и целых отраслей народного хозяйства постоянно использовались, просто принятый в западном бизнесе термин у нас не употреблялся.

В чем же принципиальное отличие процессов *реформирования* предприятий и отраслей в предыдущие годы и реструктуризации в нынешних условиях развития рыночной экономики?

Во-первых, ранее все процессы реформирования могли быть инициированы только сверху, государственной властью. А в настоящее время реструктуризация - одно из существенных направлений деятельности практически любой компании, нацеленной на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения ее конкурентоспособности.

Во-вторых, реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования компании. Она включает многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики компании и до реорганизации как организационной структуры, так и бизнес-процессов на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем.

Реструктуризация предприятий не является самоцелью или данью моде, она должна проводиться, когда ее необходимость вызвана объективными обстоятельствами. Главная особенность реструктуризации в отличие от текущих отдельных изменений в производстве, структуре капитала или собственности, рынках сбыта и т.п. состоит в том, что *она не является частью повседневного делового цикла предприятия.*

Реструктуризацию предприятий можно определить как процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конку-

рентоспособности. Реструктуризация промышленных предприятий АПК требует не отдельных разрозненных методик, а целостной концепции, требующей ответа на следующие вопросы:

- сможет ли предприятие достичь положительных результатов деятельности?;
- каким образом, при каких условиях это осуществимо и как долго такой процесс будет длиться?;
- какие вложения капитала потребуются от инвесторов?

Цели процесса реструктуризации:

- увеличение рыночной стоимости собственного капитала компании как обязательного условия ее конкурентоспособности;
- улучшение экономических и финансовых показателей функционирования компании;
- привлечение долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств;
- усиление конкурентоспособности компаний за счет слияний и поглощений.

Если провести конкретизацию объекта изменений, объекта развития, можно подойти к определению понятия "реструктуризация". При его формулировании мы использовали родовидовой подход к определению понятий, а также базировались на понятии "*структура*" как "совокупности устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях" [160]. Представляется возможным определить *реструктуризацию*, как наиболее жесткий вариант реформирования любого уровня экономики (национального, отраслевого, предприятий), затрагивающий устойчивые, относительно неизменные при других условиях характеристики данного уровня экономики.

Смысл реструктуризации можно охарактеризовать как осуществление структурной перестройки конкретного уровня экономики, избранного в каче-

стве объекта реструктуризации, что соответствует толкованию, приведенному в Популярной экономической энциклопедии.

В рамках поставленной исследовательской задачи, попытаемся более подробно конкретизировать предмет реструктуризации. Проблема определения предметной области реструктуризации предприятия в неявной форме поднимается в трудах таких крупных исследователей, как В. Кондратьев, И. Мазур и В. Шапиро [91, 106]. Подчеркнем, что прямого указания на поиск *предмета* реструктуризации в их работах не встречается. Специалисты предлагают выделять различные сочетания структурных параметров предприятия. Именно эти параметры претерпевают изменения в ходе реструктуризации, в связи с чем, на основании общенаучного подхода к определению предмета любой деятельности представляется возможным назвать предметом реструктуризации совокупность структурных параметров предприятия.

На основе проведенного сравнительного анализа. Можно утверждать, что И. Мазур и В. Шапиро обособляют второстепенные параметры и в то же время не называют ряд существенных, основных, параметров [106]. В то время как, коллектив авторов под руководством В. Кондратьева дает корректный перечень структурных параметров предприятия, построенный по научному принципу необходимости и достаточности [91]. Поскольку данными структурными параметрами характеризуется объект реструктуризации любого уровня (предприятие, отрасль, сектор и т.д.), то корректно определить через них предмет реструктуризации, в общем.

Таким образом, можно определить понятие «предмет реструктуризации» как *совокупность структурных параметров объекта реструктуризации: стратегии и целеполагания, организационной структуры, структуры бизнес-процессов, финансовой структуры.*

Выявление и анализ проблемных моментов, выявляющихся в процессе построения теоретических основ реструктуризации, позволяет перейти к изложению собственного взгляда на некоторые из перечисленных проблем. Отправной точкой исследования послужило суждение, высказываемое, от-

дельными теоретиками и практиками, занимающимися вопросами реструктуризации: реструктуризация представляет собой один из компонентов управления изменениями. На его основе мы предприняли попытку рассмотреть систему понятий, входящих в категорию "изменение", и установить в ней место понятия "реструктуризация" (рис. 1).

Реструктуризация на предприятии проводится, если организация:

- находится в кризисной ситуации и необходимо финансовое оздоровление, создание условий для эффективного функционирования в долгосрочном периоде;
- обеспечивает рост рыночной стоимости собственного капитала за счет централизации капитала [170].

Анализ практики реструктуризации российских компаний показал, что убедительная и согласованная со всеми участниками реструктуризации (управляющими, кредиторами и инвесторами) концепция реструктуризации промышленных компаний является предпосылкой для оказания помощи со стороны банков и акционеров. Концепция должна быть разработана в течение ограниченного периода, потому особенно важно, чтобы цели концепции были четко сформулированы. Нечетко сформулированные или нереальные цели неизбежно приведут к тому, что компания после успешной оперативной реструктуризации не сможет в дальнейшем развиваться и усиливать свою конкурентоспособность, в то время как другие компании той же отрасли в состоянии это сделать [117].

Необходимо учитывать, что реализация концепции реструктуризации требует высококвалифицированного и жесткого управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Практическая реализация концепции реструктуризации должна вызывать устойчивые положительные кратко- и долгосрочные изменения в деятельности предприятия, результатом которых будет рост рыночной стоимости собственного капитала компании и курсовой стоимости ее обыкновенных акций [91].

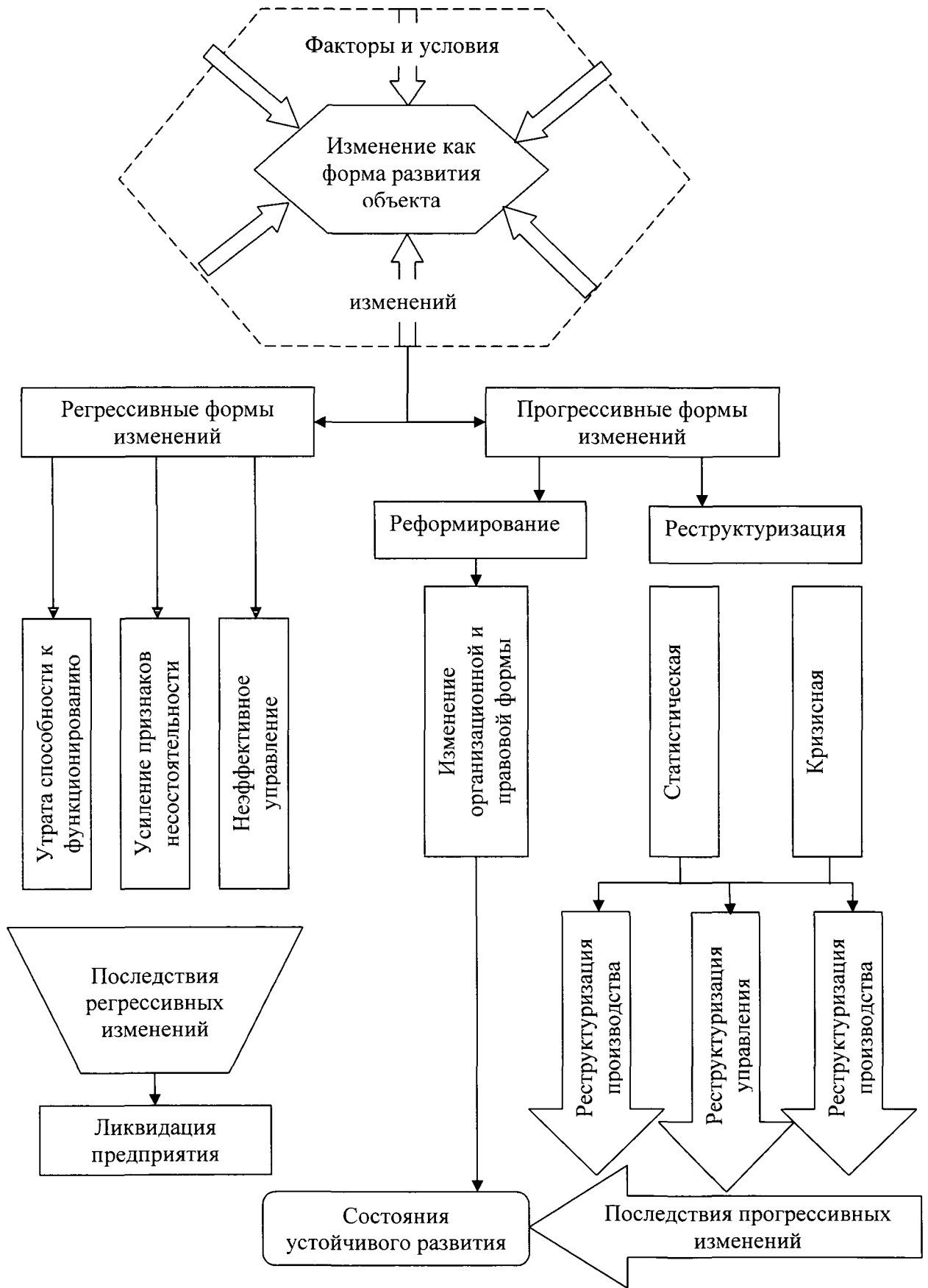


Рисунок 1. Место понятия «реструктуризация» в системе понятий «изменение»

Конкретное содержание процесса реструктуризации определяется в зависимости от того, какая форма реструктуризации задействована: проводится *оперативная реструктуризация*, направленная на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде, или осуществляется более сложный этап – *стратегическая реструктуризация* [63]. Немаловажное значение в этой связи играет определение основных параметров функционирования промышленного предприятия, которое можно представить в виде матрицы модели статики и динамики управления (табл. 1).

Таблица 1 - Матрица модели статики и динамики управления промышленным предприятием

| | Оперативная реструктуризация | Структурная реструктуризация | Стратегическая реструктуризация |
|-----------------------|---|--|---|
| Производство | 1. снижение издержек 2. оптимизация работы с поставщиками 3. работа с персоналом 4. удаление дублирующих функций | 1. изменение технологии работы 2. выделение функциональных структурных единиц 3. дальнейшее снижение издержек | 1. окончательный переход на новую технологию работы 2. управление текущей деятельностью, контроль издержек |
| Финансирование | 1. реструктуризация задолженности 2. прекращение любых выплат 3. контроль денежных потоков 4. разработка текущего бизнес-плана | 1. возврат наиболее срочной части задолженности 2. полное финансирование прибыли 3. увеличение уставного капитала | 1. увеличение долгосрочного капитала 2. полное рефинансирование прибыли до момента полного погашения задолженности 3. возврат реструктурированной задолженности, обслуживание текущей задолженности |
| Инвестиции | 1. сокращение инвестиционной базы 2. осуществление инвестиций, способных принести ощутимую выгоду в краткосрочной перспективе | 1. осуществление организационной перестройки. Распределение инвестиционной базы 2. новые инвестиции для проведения структурной реструктуризации | 1. новые крупные инвестиции 2. изъятие вложений, не приносящих доход |

Примечание. Логика межсегментных связей проявляется в разработке и соблюдении единой стратегии (определение миссии, целей компании) и бизнес-планировании, направленном на реализацию стратегии.

Исходя из данной таблицы, следует сделать следующие выводы: *Оперативная реструктуризация* предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуются: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж, снижения стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур [135].

Оперативная реструктуризация направлена на улучшение "результатов деятельности компании в краткосрочном периоде и создание предпосылок для реализации стратегического реструктурирования. Результаты оперативной реструктуризации проявляются в:

- улучшении ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшения товарно-материальных запасов, сокращения дебиторской задолженности, реализации излишних активов;
- улучшении результатов производственной деятельности, т.е. ускорении оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращении материальных затрат и затрат на содержание персонала;
- изменении структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал;
- восстановлении платежеспособности и росте рентабельности производства.

Результатом оперативной реструктуризации является создание условий для эффективного функционирования, при которых компания из зоны убытков переходит в зону получения стабильных потоков доходов и потому становится инвестиционно-привлекательной.

Создание имиджа инвестиционно-привлекательного промышленного предприятия, помимо публикации аудированной финансовой отчетности, включает в себя внесение в устав изменений, дополнительная эмиссия ценных бумаг, реструктуризация активов и т.д. (рис. 2).

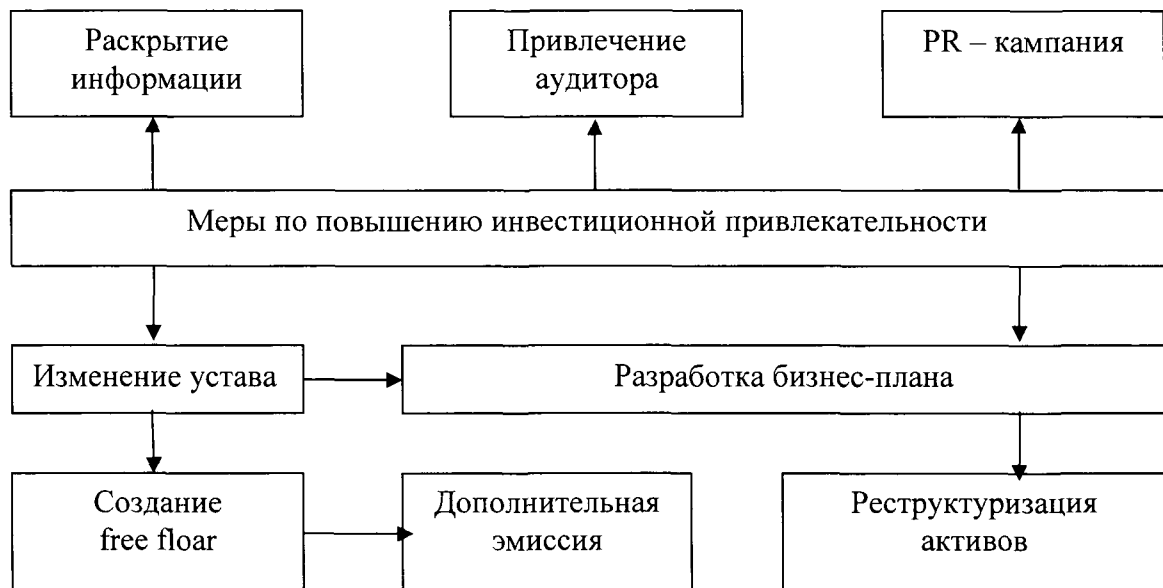


Рисунок 2. Меры по повышению инвестиционной привлекательности промышленного предприятия

Стратегическая реструктуризация компании содержит:

- четко сформулированные цели и направления реструктуризации;
- порядок и критерии принятия решений о реструктуризации;
- способы реструктуризации;
- средства, необходимые для проведения реструктуризации, и механизм финансирования;
- сроки реструктуризации;
- мероприятия по стимулированию реструктуризации промышленных и финансовых компаний;
- меры, обеспечивающие социальную защиту работников компаний;
- порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации;
- порядок взаимодействия с предприятиями, подлежащими реструктуризации;
- перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих тот или иной способ реструктуризации.

Содержанием стратегической реструктуризации являются:

- анализ сфер деятельности;
- создание необходимой информационной системы;
- организация маркетингового исследования, разработка стратегии маркетинга и сбыта;
- выработка стратегии закупок сырья;
- разработка возможных вариантов дальнейшего развития;
- бизнес-планирование на основе наиболее эффективного варианта развития;
- формирование детальных отраслевых концепций развития. Реализация *концепции стратегической реструктуризации* является

комплексным процессом, который предъявляет ко всем участникам высокие требования, отличающиеся от привычной повседневной работы: При этом следует выделить пять направлений реструктуризации:

1. Сокращение штата и уплотнение функций оставшихся работников. Сокращение должно касаться работников, связанных с убыточными и бесперспективными видами деятельности или с теми операциями, которые без ущерба для финансовых результатов могут выполнять оставшиеся работники.

Основа для принятия решений о сокращении штата - методы анализа трудовых ресурсов организации.

2. Оптимизация размеров предприятия связана со слиянием или разукрупнением организации:

- слияние предполагает объединение предприятий или их подразделений. Здесь важна рациональная последовательность действий. Вначале следует описать структуры сливающихся фирм (лучше это сделать графически, на схеме), проанализировать их, чтобы выявить дублирующие звенья (например, финансовые службы этих фирм, отделы доставки продукции дублирующих фирм и т.д.). Естественным следствием будет сокращение и уплотнение дублирующих служб;

- разукрупнение - это снятие с баланса и передача другим собственникам убыточных объектов производства, социальной сферы, непрофильных производств и производств, для которых нет постоянных объемов работ; деление организации на мелкие предприятия и т.п.

В основе решений об оптимизации размеров предприятия лежат методы анализа финансового состояния, активов организации, включая анализ основных и оборотных средств, расчетов, SWOT- анализ.

3. Изменение существующих или появление новых функций происходит в связи с изменением видов деятельности, выпуском новой продукции, изменением ее ассортимента, возможно, обусловленных поиском новой рыночной ниши, диверсификацией, ужесточением финансового контроля. Для данного направления реструктуризации, и особенно при диверсификации, могут потребоваться инвестиционные вложения, например, для закупки оборудования, необходимого для выпуска новой продукции или торговли новыми видами товаров, капитальные вложения для приобретения основных средств с целью открытия новых производств, новых видов хозяйственной деятельности и др.

Операции по изменению существующих или появлению новых функций осуществляют на основе маркетингового анализа, SWOT-анализа, анализа инвестиций, инноваций, лизинговых операций.

4. Реорганизация имеет цель сокращения затрат и повышения эффективности производства на основе изменения производственной и организационной структуры, технологии и организации основного и вспомогательного производств, системы стимулирования и мотивации персонала, методов управления (планирования, учета, регулирования, организации, централизации или децентрализации функций, системы эффективного управления издержками) с целью перехода к более экономной и эффективной структуре организации, максимального сокращения простоев, повышения эффективности управления и производства. Для этого нужно освоить, как управлять изменениями схемы организационной структуры.

Для успешного проведения реорганизации могут потребоваться методы анализа производства продукции (работ, услуг), товарооборота и товарных запасов, издержек, анализ трудовых ресурсов, финансового состояния и финансовых результатов.

5. Изменение структуры (реструктуризация) бухгалтерского баланса проводится для обеспечения удовлетворительной структуры баланса на основе мероприятий, приводящих к изменению размеров источников средств и эффективности их использования. Такие мероприятия сводятся к изменению размеров: основных средств и внеоборотных активов в целом; оборотных средств, источников собственных средств, краткосрочной задолженности. Эти мероприятия могут реализовываться по различным направлениям. Например, оборотные средства можно уменьшить за счет продажи части оборотных средств (запасов, готовой продукции, товаров), оптимального управления различными запасами (материально-энергетическими запасами, незавершенным производством), рациональной политики взаимоотношений между дебиторами, обеспечивающей своевременное поступление денежных средств на расчетный счет. Обеспечить погашение краткосрочной задолженности, восполнить оборотные средства, увеличить собственные средства с целью оптимизации структуры баланса позволяют: рост выручки, продажа, сдача в аренду внеоборотных активов, повторная эмиссия и продажа акций и др. Здесь потребуются методы анализа финансового состояния, включая анализ данных бухгалтерской отчетности, анализ структуры и статей баланса, оценка ликвидности, платежеспособности, диагностика и прогнозирование банкротства, анализ расчетов, дебиторской и кредиторской задолженностей, денежных потоков, дивидендной политики и др.

Исходя из выявленных направлений проведения стратегической реструктуризации, можно отметить идентичность применяемых методов, и выделить основные элементы сценариев стратегической реструктуризации, не смотря на отраслевую принадлежность предприятия (табл. 2).

Таблица 2 - Основные элементы сценариев стратегической реструктуризации предприятий пищевой промышленности АПК КБР (производство спирта и алкогольной продукции)

| № п/п | Наименование | Предприятия, применившие данный элемент |
|-------|--|---|
| 1. | Введение внешнего управления новыми собственниками | ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес" |
| 2. | Выделение бизнес-единиц (обособленных юридически или необособленных) | ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес", ООО ПК "Докшукино", ООО "Русь", ООО ВЗ "Нарткала" |
| 3. | Введение регулярных функций по управлению издержками | ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес", ООО "Виноград 2004", ООО "Каравелла" |
| 4. | Смена, совершенствование системы учета | ООО "Нализ", ООО "Минерал", ООО "Марс" |
| 5. | Введение регулярного управления финансами | Во всех рассмотренных сценариях |
| 6. | Введение регулярных функций маркетинга | ООО ВЗ "Альянс", ООО ПК "Нектар", ООО Нарткалинский ПК "Вега", ООО "Чегемвинпищепром" |
| 7. | Управление структурами (слияние, выделение, разделение и др.) | Во всех рассмотренных сценариях |
| 8. | Совершенствование кадрового блока | ООО "Чегемвинпищепром", ООО "Рус-Алка", ООО "Евро - Рос" |
| 9. | Расширение аналитических функций в системе управления | ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес", |
| 10. | Оптимизация имущественного комплекса | Во всех рассмотренных сценариях |
| И. | Модернизация производственных мощностей | ООО "Гермес-Ника", ЗАО р НП "Виноград", ООО "Каскад" |

Составлено автором по данным МСХиП КБР за 2009 год

Таким образом, результатом успешного проведения стратегической реструктуризации промышленного предприятия является возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности в долгосрочном периоде и рост рыночной стоимости собственного капитала.

Наряду с вышеуказанным, целесообразнее было привести, принимаемый руководством промышленного предприятия, комплекс оперативных и стратегических мероприятий в рамках реструктуризации (рис. 3).

Следует отметить, что стратегическая реструктуризация в перспективе относится к мерам, увеличивающим доходы (такие меры, как изменения во внутренней структуре предприятия, инвестиции в капитал и т.д., которые

обусловят дальнейший рост эффективности). Поэтому включение двух альтернативных показателей капиталовложений (капиталовложения к объему продаж и к общей стоимости имущества соответственно) позволяет анализировать проведенную реструктуризацию предприятия в длительной перспективе. В данном случае, привлечение дополнительных инвестиций можно рассматривать как предпосылку для реструктуризации и повышения эффективности, однако они являются необходимым, но недостаточным условием, поскольку капиталовложения должны быть целенаправленными и отвечать задачам будущего развития предприятия.

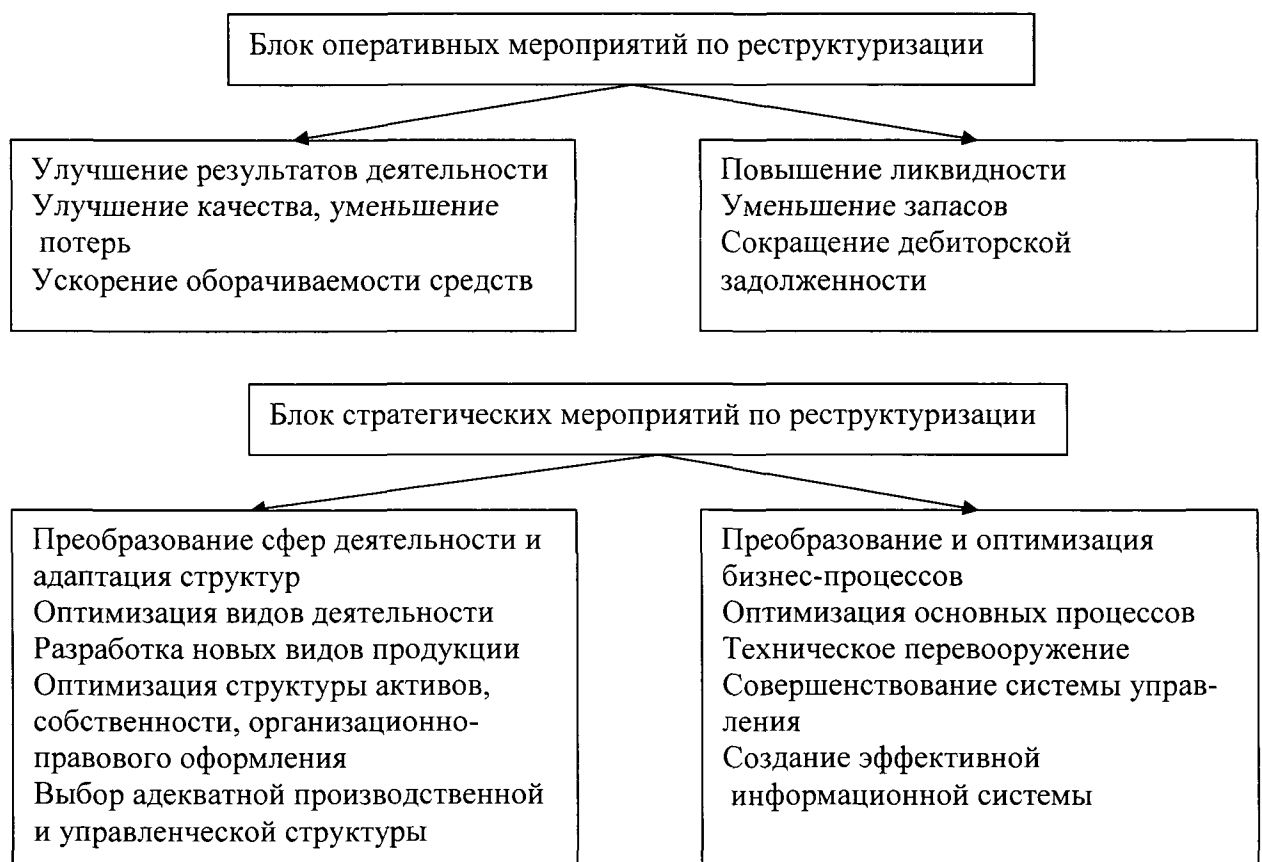


Рисунок 3. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий в рамках реструктуризации предприятия

Кроме этого, что обязательным условием успешной стратегической реструктуризации значительной части российских предприятий в краткосрочном и долгосрочном периодах является устойчивый приток капитала, который возможен, если:

- национальная валюта относительно устойчива;

- система налогообложения стабильна и направлена на стимулирование предпринимательской деятельности.

Вместе с тем, очевидно, что без успешной реализации стратегической реструктуризации предприятий как формы финансового и экономического оздоровления практически нельзя ожидать реального экономического подъема на макроуровне и оживления инвестиционной активности, как российских институциональных инвесторов, так и иностранных. Необходимо признать, что между эффективностью реструктуризации конкретных компаний и социально-экономической ситуацией на макроуровне существуют устойчивые причинно-следственные связи, возникает замкнутый круг:

- оживление в экономике на макроуровне возможно, если успешно проводится финансовое и экономическое оздоровление предприятий;
- успешная стратегическая реструктуризация предприятий возможна на фоне общих позитивных изменений на макроуровне.

Но в ряде случаев возникает вопрос, в каком звене можно прорвать данную причинно-следственную связь? - но не существует четкого ответа. Это объясняется тем, что, несмотря на успехи в разработке теории реструктуризации и успешно проведенной стратегической реструктуризации в ряде российских предприятий, многие важнейшие аспекты данной проблемы не нашли своего решения.

К решению проблем стратегической реструктуризации существует множество подходов, охватывающие различные аспекты, которые могут рассматриваться параллельно или последовательно в зависимости от экономической обстановки, состояния отрасли и предприятия.

Некоторые стадии реструктуризации можно внедрить довольно быстро, используя только внутренние резервы предприятий, а другие - требуют новых инвестиций для модернизации, снижения себестоимости и обновления ассортимента продукции в целях поддержания определенного уровня конкурентоспособности в преддверии вступления Российской Федерации в ВТО.

1.2 Основные элементы процесса формирования механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия

В связи с переходом российской экономики на рыночные отношения совершенствуются средства управления предприятием, что определяет целесообразность изучения механизма управления, в том числе и организационно-экономического механизма управления предприятием.

Понятие «механизм» заимствовано из техники и перенесено в экономику вслед за медициной, биологией и другими отраслями знаний. Не случайно, в экономических исследованиях, соответствующей литературе, термин «механизм» встречается в различных словосочетаниях: «рыночный механизм» [36], «механизм развития управления производством» [11, 13], «организационный механизм» [27, 117], «хозяйственный механизм» [46, 94], «экономический механизм» [8, 32], «организационно-экономический механизм» [91, 110]. Столь разностороннее его применение свидетельствует об универсальности его физической сущности, с одной стороны, а с другой, о том, что каждое конкретное применение предполагает узкое, сугубо индивидуальное его понимание.

С точки зрения техники, механизм - это «система тел, предназначенная для преобразования движения одного или нескольких твердых тел в требуемое движение других твердых тел. Обычно в механизме имеется одно входное звено, получающее движение от двигателя, и одно выходное звено, соединенное с рабочим органом или указателем прибора» [99].

Это определение обнаруживает общее представление о механизме, как об устройстве, с помощью которого происходит соединение статики и динамики, упорядочивается и обеспечивается их соответствие относительно передачи энергии, и, прежде всего, указывает на то, что механизм - это система.

В управлении также происходят подобные явления; также существуют средства трансформации цели, управленческого решения, преобразовывается энергия воздействия субъекта управления в энергию активности объекта

управления, на основе чего достигается согласованность совместной деятельности, позволяющая получить общий результат.

Представляется целесообразным уточнить само понятие «механизм управления» на основе анализа существующих точек зрения. По мнению Х. Хорварда под механизмом управления понимают «совокупность средств управления или инструментов, которыми пользуется менеджер и благодаря которым он выполняет свою работу» [137].

3. Румянцевой рассматривается механизм управления, как «совокупность мотивов деятельностной активности персонала, которые определяют как саму возможность, так и эффективность управления, от которых зависит восприятие воздействия» [172].

По мнению М. Хамера, механизм управления «представляет собой процесс согласованного воздействия субъектов управления на явления окружающей социальной действительности» [184].

Как видим, представления относительно понятия «механизм управления» имеют некоторые расхождения.

Необходимо отметить, что механизм управления создается для управления конкретным объектом (рис. 4).. Исходя из определения, данного в экономической литературе, под объектом управления (управляемой системой) понимают организационно-выделенные структурообразующие единицы социально-экономической системы, отдельные стороны человеческой деятельности, на которые направлено воздействие [152].

Однако если существует воздействие, направленное на объект управления, то существует и источник данного воздействия - субъект управления, то есть орган, либо лицо, осуществляющее управленческое воздействие, полномочия которого определяются уровнем иерархии. В настоящее время в промышленности, функционируют следующие группы иерархических уровней: технический (первичный), управленческий, институциональный, высший (социетальный).



Рисунок 4 - Содержание организационно-экономического механизма управления предприятием

Представляется, что, если функции управления рассматривать как совокупность управленческих действий, реализующих процесс управления, то с

этой точкой зрения можно согласиться; рассматривая же функции управления, как вид деятельности, как функциональное закрепление тех или иных функций за подразделениями аппарата управления, целесообразнее данное понятие относить к статике, так как сами по себе функции не характеризуют еще обязательную последовательность действий, не отражают процесса деятельности.

Таким образом, структуру управления и функции управления целесообразнее понимать как статические характеристики; а процесс управления - как динамическую характеристику.

Необходимо отметить, что в экономической литературе термину «организационно-экономический механизм» (ОЭМ) часто противопоставляются такие термины, как «экономический механизм», «организационный механизм», «хозяйственный механизм». Рассмотрим данные понятия с целью структуризации их относительно друг друга.

Анализ научной литературы показал, что из рассмотренных терминов, наиболее распространенным является «хозяйственный механизм». В литературе, посвященной анализу хозяйственного механизма, можно встретить различные его определения.

«Хозяйственный механизм», - считает Л.И. Абалкин, - «представляет собой совокупность форм и методов хозяйствования, включая не только базисные, но и надстроечные элементы, проявляющиеся через категории, влияющие друг на друга» [6].

Акмаева Р.И. хозяйственный механизм представляет как «системное сочетание конкретных форм взаимодействия и развития производительных сил и производственных отношений в пространстве на определенном отрезке времени воспроизводственного процесса» [11]. В этом случае вопросы формирования хозяйственного механизма и его использования могут эффективно решаться лишь в плане строго определенной практической работы всех звеньев соответствующей системы, исходя из необходимости последовательной реализации объектных закономерностей воспроизводственного процесса

на определенном отрезке времени общественного развития.

Е.Г. Ясин вводит понятие «хозяйственная система», которая является адекватным термину «хозяйственный механизм» [200]. Составными звеньями хозяйственной системы, по его мнению, выступают: институциональная основа, система планирования, организационная структура (организационный механизм), система стимулов или экономический механизм.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать заключение, что «хозяйственный механизм» - категория, характерная в большей степени для макроуровня.

Мы предлагаем выделять организационно-экономический механизм как подсистему хозяйственного механизма.

В настоящее время единого мнения в определениях «организационный механизм», «экономический механизм» пока нет.

По нашему мнению, большинство определений не отражает специфики рассматриваемого понятия. Организационный механизм - это, прежде всего, совокупность организационных средств воздействия.

Обратимся к понятию «экономический механизм».

Л.В. Кузьмин под экономическим механизмом понимает «интегрированную, многоуровневую систему форм, методов хозяйствования. Конструкция экономического механизма предприятия включает следующие элементы: систему внутренних экономических отношений, устанавливающую производственно-хозяйственные связи между структурными подразделениями; способы оценки влияния этих связей на общие результаты деятельности предприятия, подсистему стимулирования, планирования, контроля, нормирования, учета и анализа хозяйственной деятельности» [101]. Однако данная концепция не учитывает специфики рынка с элементами ценообразования, конкуренции, акционирования.

Другая группа авторов считает, что экономический механизм представляет собой систему экономических стимулов и методов управления, направленных на обеспечение высокопроизводительного труда рабочих, служащих,

специалистов и других работников [68, 110]. Однако данная трактовка сводится лишь к мотивации персонала предприятия.

На наш взгляд, целесообразней под экономическим механизмом понимать совокупность экономических средств воздействия субъекта на управляемый объект, определяемых условиями рыночной экономики, вытекающими из взаимосвязи субъектов рыночной системы.

Представляется целесообразным представить имеющиеся точки зрения в экономической литературе относительно элементов механизма управления предприятием.

Таким образом, ознакомление с приведенными определениями приводит к мысли, что зачастую механизм управления хотят обогатить элементами, которые в действительности являются составными частями иных систем.

По-нашему мнению, элементами организационно-экономического механизма управления являются: принципы, методы, средства и формы его реализации. Совокупность принципов, методов и форм реализации ОЭМ управления, организационных и экономических средств воздействия (являющихся элементами форм реализации ОЭМ управления) образует концепцию формирования ОЭМ управления предприятием (рис. 5).

Целью организационно-экономического механизма управления является: упорядочить процесс управления посредством воздействия на объект управления.

Характер данного воздействия определяется следующими особенностями современной экономики:

- многообразием форм собственности;
- ограничением государственного вмешательства в экономику;
- неустойчивостью развития рыночных отношений;
- свободным ценообразованием;
- конкуренцией производителей;
- подготовкой России к присоединению к ВТО.

При формировании ОЭМ управления предприятиями необходимо также учитывать и зарубежный опыт.

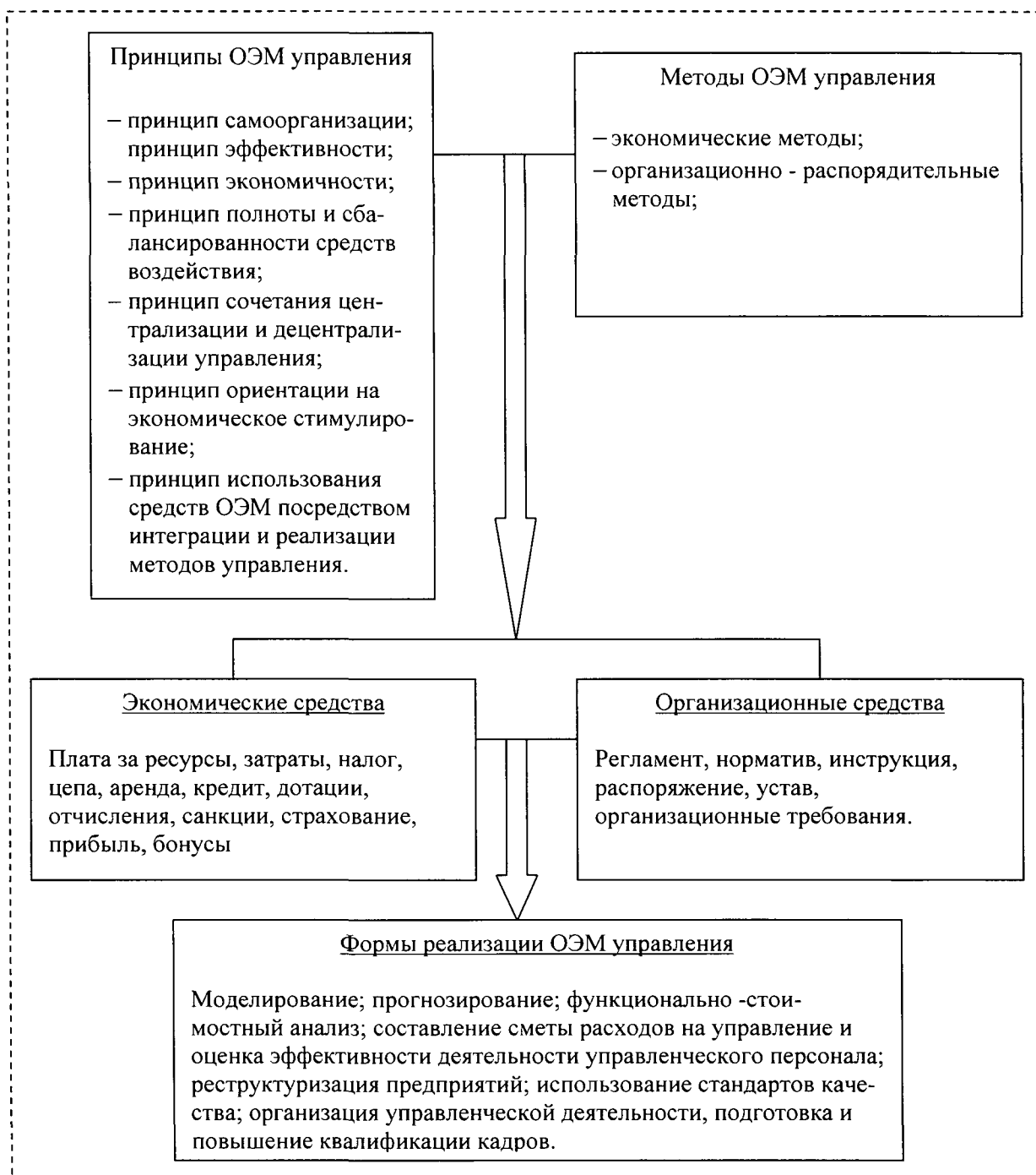


Рисунок 5 - Концепция формирования организационно - экономического механизма управления предприятием

С учетом перечисленных особенностей были сформулированы основные принципы ОЭМ управления предприятием: принцип самоорганизации;

- принцип эффективности, т.е. выбор способов, средств воздействия, приводящих к достижению поставленных органами управления целей, а также согласование целей субъекта и объекта управления;

- принцип экономичности, т.е. заинтересованность выбора средств ОЭМ управления, обеспечивающих достижение целей с минимальными трудовыми, материальными ресурсами;

- принцип полноты и сбалансированности средств воздействия;

- принцип сочетания централизации и децентрализации управления;

- ориентация ОЭМ управления на экономическое стимулирование;

- принцип использования средств ОЭМ на основе интеграции и реализации методов управления.

В определении, приведенном в философском словаре, метод буквально означает путь исследования или познания [130, с. 364].

По определению В.С. Катькало, метод управления - это путь, способ, прием воздействия на объект управления для достижения поставленных целей [83].

Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов под методом управления предлагают понимать «метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления» [175].

Исходя из специфики нашего исследования, под методом управления предлагаем понимать определение, согласно которому, метод управления - это способ воздействия, способ использования тех или иных средств управления.

В настоящее время существует множество подходов к классификации методов управления. Чаще всего используют следующие критерии классификации методов управления:

- по содержанию методов управления выделяют организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические методы управления.

- по мотивационному критерию выделяют методы материальной мотивации; методы моральной мотивации; методы властной, принудительной мотивации;

- по характеру воздействия выделяют прямые и косвенные методы;

- по степени свободы выделяют методы принуждения, побуждения, убеждения.

Таким образом, в качестве методов ОЭМ управления предприятием будем рассматривать следующую их интеграцию: экономические и организационно-распорядительные. Учитывая специфику методов управления и принципы ОЭМ управления, организационные и экономические средства комбинируются и образуют формы реализации ОЭМ управления.

Согласно большому энциклопедическому словарю, форма - это внешнее выражение какого-либо содержания; внешнее очертание, наружный вид, контуры предмета.

С учетом особенностей современной экономики формулируем основные формы реализации ОЭМ управления предприятиями: моделирование; прогнозирование; функционально-стоимостный анализ; составление сметы расходов на управление и оценка эффективности деятельности управленческого персонала; реструктуризация предприятий; использование стандартов качества; организация управленческой деятельности, подготовка и повышение квалификации управленческих кадров.

Таким образом, исходя из вышесказанного, под организационно-экономическим механизмом (ОЭМ) управления предприятием будем понимать: совокупность организационных и экономических средств воздействия субъекта управления на управляемый объект, с целью достижения желательных состояний объекта управления посредством выработки управленческих решений, обеспечивающих соединение статики и динамики.

Однако изученные подходы к формированию механизма управления предприятиями не обеспечивают желаемого конечного результата. Они реализуются исходя из опыта, приобретенного при решении вчерашних про-

блем. Данная логика не применима на современных быстро растущих предприятиях алкогольной сферы с постоянно меняющимися средствами и технологией производства. Возникает необходимость не управлять предприятием в сложившихся условиях, а изыскивать инструменты реструктуризации, позволяющие предприятию самостоятельно и целенаправленно формировать свое будущее.

В данном аспекте нами предлагается в качестве альтернативы отечественным и зарубежным новый подход к управлению предприятиями - концепция механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия. Главная цель разработки концепции механизма стратегического управления устойчивым развитием - это создание такого подхода к управлению, который бы отвечал специфике российских условий и был практически применим на любом предприятии и для любых видов организационных преобразований.

Данная концепция предназначена стать инструментом реструктуризации в руках российских менеджеров, заинтересованных в эффективной реализации выбранных стратегий. Концепция механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия представляет собой систему знаний об управлении процессом преобразования предприятия в направлении, определяемом стратегией предприятия, в целях обеспечения его экономической безопасности и развития.

Содержание концепции следующее (рис. 6):

1. Методологические основы, содержащие:

- цели управления развитием;
- основные категории концепции (изменение, развитие, стратегическое управление, понятие «устойчивое развитие предприятия»);
- основные законы концепции (инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности, стабилизации);
- основные принципы устойчивого развития предприятия;
- методы управления развитием;

2. Технология устойчивого развития предприятия, включающая:

- методику диагностики совокупного потенциала развития предприятия;
- методику определения стратегии развития предприятия;
- понятие «проектирование устойчивого развития предприятия»;
- процесс проектирования устойчивого развития;
- математическую модель оценки эффективности процесса устойчивого развития.

Основными категориями концепции механизма стратегического управления устойчивым развитием являются «изменение», «развитие», «стратегическое управление» и понятие «устойчивое развитие предприятия».

Под изменением понимается форма существования объектов и явлений, представляющая собой их движение и взаимодействие, переход из одного состояния в другое. Изменение включает в себя любые пространственные перемещения, все процессы развития, а также возникновение новых явлений в мире. Изменение охватывает как количественное увеличение или уменьшение характеристик, так и качественные трансформации.

Категория «развитие» рассматривается как существенное, необходимое движение, изменение во времени.

Развитие представляет собой целостное, необратимое структурное изменение систем, имеющее определенную направленность. Эта направленность является равнодействующей от сложения различных внутренних тенденций изменения, вытекающих из законов движения системы и наличных внешних условий [131].

Развитие, так же как и движение, бесконечно, и вместе с тем оно существует как отдельный конечный процесс.

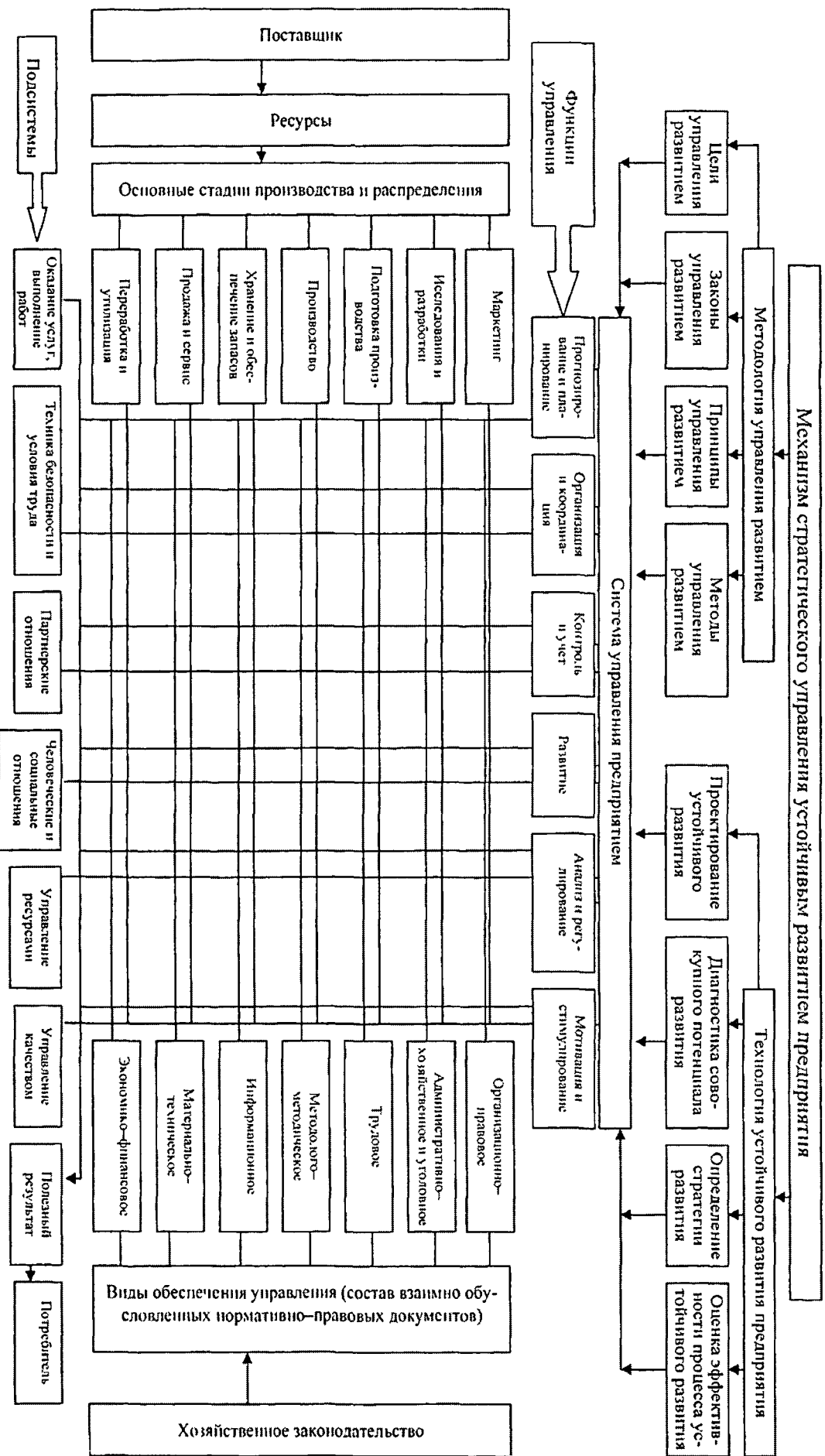


Рисунок 6 - Концепция механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия

Стратегическое управление представляет собой искусство управленческого персонала, оптимально используя имеющиеся ресурсы, гибко реагировать и проводить своевременные изменения в организации, отвечающие условиям окружающей среды, и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что обеспечивает организации эффективную деятельность и длительную жизнеспособность.

Под устойчивым развитием предлагается понимать планомерно организуемый, мотивируемый, контролируемый и корректируемый процесс организационных изменений, представляющий собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующей входящие элементы (структуры, технологии, продукты, производственные отношения и др.) в выходящие, характеризующиеся новыми свойствами. Управляемое развитие осуществляется в рамках реализации стратегии предприятия и направлено на обеспечение экономической безопасности и развития предприятия.

Процесс устойчивого развития включает инициирование, планирование и реализацию всех видов организационных изменений, в т.ч. перемен в области производственных процессов, выпускаемых продуктов, организационной структуры, механизмов координации, организационной культуры и др.

Концепция механизма стратегического управления устойчивым развитием исходит из следующего видения смысла существования предприятия:

1. Предприятие существует для того, чтобы удовлетворять потребности внешней среды. Предприятие является открытой системой, оно может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность. Если предприятие последовательно работает над удовлетворением потребностей своих клиентов, оно обязательно получит поддержку, которая ему необходима для продолжения своей деятельности.

2. Предприятие существует для того, чтобы удовлетворять потребности своих владельцев в получении прибыли. Прибыль - это награда за риск и предпринимаемые усилия по организации и ведению бизнеса.

3. Обязательным условием для существования предприятия является

удовлетворение различных других потребностей: наемных работников в оплачиваемом приносящем удовлетворение труде; поставщиков, заинтересованных в потреблении своих собственных продуктов; органов власти, заинтересованных в сборе налогов, дополнительных рабочих местах, удовлетворении государственных и местных нужд; других вторичных потребностей.

В основу концепции механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия нами были заложены семь основных принципов:

- принцип обеспечения экономической безопасности;
- принцип соответствия типа проводимых изменений на предприятии типу изменений внешней среды;
- принцип сочетания сильной власти высшего руководства с органической структурой и горизонтальными связями;
- принцип обеспечения процесса управления изменениями стратегическим руководством;
- принцип согласования интересов на предприятии;
- принцип непрерывного обучения;
- принцип о применении методов психологического управления при организации процесса управления изменениями на предприятии.

Разработанные принципы устойчивого развития определяют положения, которые наиболее важны при управлении процессом изменений на предприятии, и, по своей сути, являются рекомендациями, которых необходимо придерживаться при инициировании и осуществлении организационных изменений.

Ориентация концепции, как на революционные, так и на эволюционные изменения, требует, как сильной власти высшего руководства, так и формирования гибких (временных) структурных образований и горизонтальных связей. Это требование отражено в принципе оптимального сочетания сильной власти высшего руководства с органической структурой и горизонтальными связями. В случаях осуществления революционных преобразований крайне важна властная поддержка высшего руководства. В периоды про-

ведения эволюционных преобразований упор делается на органические структуры и горизонтальные связи.

В настоящее время основные потери происходят не вследствие недостаточной минимизации издержек, а вследствие недостаточной минимизации упущенной выгоды. Упущенная выгода должна минимизироваться за счет преодоления инерции административного управления путем преобразования вертикальных структур в органические, развития горизонтальных связей и перенесения на них акцентов. Подобная органичность в структуре может быть достигнута путем образования отдела комплексного развития.

Помимо теоретических основ в данной концепции особое место отводится технологии устойчивого развития предприятия.

Применение термина «технология» к сфере практического применения концепции механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия представляется вполне оправданным. Понимание сущности технологии сложилось еще в эпоху античности. В трактовке древних мыслителей «*techne*» понималось как «искусство», «мастерство», «ремесло», с соответствующими им умениями и навыками. Современное понимание технологии формировалось в дискуссиях, исследователи путались в понятиях «техника» и «технология». Постепенно технология определилась как «процесс, с упорядоченной совокупностью этапов, операций и способов деятельности», её стали трактовать как «совокупность знаний, сведений о способах чего-либо и процессах, их сопровождающих», как «совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле», а также как «научную дисциплину, разрабатывающую такие приемы и способы» [108]. Таким образом, термин «технология» далеко не однозначен и имеет несколько аспектов в современном понимании, используется в широком и узком значении [108].

В рамках настоящего исследования под технологией понимается продуманная система знаний и умений по приданию объекту воздействия соответствующего алгоритма.

Технология устойчивого развития предприятия представляет собой со-

вокупность следующих составляющих:

- понятие «проектирование устойчивого развития предприятия»;
- процесс проектирования устойчивого развития предприятия;
- методика диагностики совокупного потенциала развития предприятия;
- методика определения стратегии развития предприятия;
- математическая модель оценки эффективности процесса устойчивого развития предприятия.

Процесс устойчивого развития представляет собой серию непрерывных взаимосвязанных действий по управлению организационными изменениями. Этот процесс происходит во времени и характеризуется количественными и качественными показателями входа, выхода и основных параметров процесса. Поэтому представляется корректным говорить о проектировании процесса устойчивого развития предприятия, т.е. о своеобразном конструировании деятельности предприятия по планированию и реализации позитивных организационных преобразований.

Под проектированием устойчивого развития предлагается понимать разработку управленческих мероприятий для осуществления эффективного управления процессом изменений на основе учета закономерностей, процессов и механизмов функционирования человеческого фактора и предприятия в рамках реализации основной стратегии предприятия. В проектировании устойчивого развития связываются воедино стратегия и тактика управления организационными изменениями, экономические и психологические составляющие процесса изменений. Проектирование устойчивого развития является начальной процедурой стадии реализации стратегии предприятия.

В рамках настоящего исследования используется алгоритм проектирования устойчивого развития предприятия, который представляет собой схему, включающую последовательность базовых шагов подготовки процесса изменений и является инструментом для практического использования на предприятиях, стоящих перед необходимостью организационных преобразований.

Особенности процесса устойчивого развития должны выявляться и браться в расчет при проектировании инвестиционного процесса и изменений в соответствии с предлагаемым алгоритмом. Алгоритм проектирования устойчивого развития предприятия является основным инструментом организационно-методического обеспечения управления организационными изменениями и связывает в единую систему все действия, связанные с подготовкой изменений на предприятии.

Методика анализа диагностики совокупного потенциала развития предприятия и алгоритма его реструктуризации заключается в предоставлении методического инструментария качественной оценки составляющих процесса развития: уровня развития и потенциальных возможностей для развития, инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов. Подробнее данный вопрос рассматривается в параграфе 2.3.

Методика определения вариантов принятия решений по стратегической реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК предусматривает возможности для объективных стратегических рекомендаций руководителям высшего и среднего управленческого звена, ответственным за внедрение подобных рекомендаций. Методика принятия решений по стратегической реструктуризации представлена в параграфе 2.2.

Результатом разработки стратегии управления развитием предприятий АПК является внедрение программы развития инвестиционных процессов. Тогда возникает необходимость оценки проводимых изменений. Подробное описание модели оценки эффективности процесса формирования конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов как основы повышения их инновационно-инвестиционной активности и конкурентоспособности предприятия представлено в параграфе 3.1.

На основе представленного материала можно сделать вывод, что механизм стратегического управления устойчивым развитием предприятия, во-первых, представляет собой научную концепцию управления процессом преобразования предприятия в направлении, определяемом его стратегией, в це-

лях обеспечения экономической безопасности и развития, а, во-вторых, является совокупностью практических организационно-экономических инструментов воздействия субъекта управления на управляемый объект с целью достижения желаемых состояний посредством качественной оценки составляющих процесса проектирования устойчивого развития и последующего его воплощения, а также использования объективных стратегических рекомендаций соответствующими руководителями.

Механизм стратегического управления устойчивым развитием предприятия является самостоятельным и востребованным инструментом управления. Он играет важнейшую роль в построении системы управления на предприятии, выполняя следующие функции:

- создание целевых приоритетов развития;
- определение законов и принципов управления развитием;
- создание характерного методического инструментария;
- осуществление процесса проектирования устойчивого развития;
- выполнение процедуры диагностики совокупного потенциала развития;
- формирование методики определения стратегии развития и осуществление самой стратегии;
- определение эффективности проводимых изменений на предприятии.

Таким образом, можно констатировать значимость формирования механизма стратегической реструктуризации в управлении развитием предприятий АПК. Основные составляющие данного механизма будут рассмотрены в следующих главах.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

2.1 Анализ организационного механизма стратегического управления предприятиями пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской Республики

Структурные изменения в народном хозяйстве, которые в значительной мере обусловлены формированием рыночных отношений, неизбежно приводят к необходимости соответствующих преобразований в агропромышленном комплексе. Эти преобразования происходят как в целом по стране, так и на уровне регионов.

Главным условием активизации инвестиционной деятельности является формирование в стране благоприятного инвестиционного климата, оживление производства, нормализация платежно-финансовой дисциплины, развитие системы государственных гарантий, стимулирующих инвестиции в реальный сектор экономики [99].

В условиях кризиса при сокращении объемов сельскохозяйственного производства неизбежны изменения в территориальном размещении перерабатывающих предприятий (консервных, халвичных и т.д. заводов) агропромышленного комплекса по регионам и внутри них, диверсификация деятельности организаций, сокращение потребностей в материально - технических ресурсах, ориентации инвестиционной политики на реализацию народнохозяйственных программ, изменение направленности в продовольственном комплексе с отраслевого (ведомственного) уровня на обеспечение интересов региона [117].

Чтобы решить вопросы качественного изменения в агропромышленном комплексе, необходим новый комплексный подход к проблемам повышения эффективности инвестиционной, производственно-эксплуатационной деятельности и использование принципиально иных критериев и методов экономической оценки инвестиционных программ, проектов и результатов их

реализации.

Активизация инвестиционной деятельности должна быть обеспечена мерами государственной поддержки. Опыт многих стран, в том числе и тех, экономика которых находится в кризисном состоянии, также свидетельствуют о том, что без научно обоснованных и законодательно закрепленных мер государственного протекционизма выход экономики и ее отраслей из кризиса практически невозможен [120].

Главными определяющими источниками инвестирования должны быть внутренние ресурсы российских инвесторов. Но для этого должны быть созданы условия, при которых свободные финансовые ресурсы страны используются, в первую очередь, для ее собственного развития, а не «уплывают» за рубеж. В России хронический недостаток финансовых средств в существенной мере обусловлен этим фактором. Отечественный капитал предпочитает не участвовать в обновлении и модернизации производства в России. Дефицит капитальных вложений и особенно в сфере материального производства обусловлен и другими факторами, в том числе, разбазариванием средств, которые раньше резервировались для модернизации и расширения промышленного и сельскохозяйственного производства, а также инфраструктуры.

Необходимы изменения в системе и методах государственного регулирования развития инвестиционно-производственного комплекса с ориентацией на интересы регионов. Правительство России уже предприняло ряд мер в этом направлении. Рассматривая состояние и перспективы развития инвестиционной деятельности на уровне регионов, необходимо принимать во внимание условия и факторы развития экономики всей страны и ее отраслей. Главное - это кризисное состояние экономики всех отраслей и серьезное снижение инвестиционной активности. Рыночная экономика вызвала к жизни новые формы отношений для предприятия, при которых традиционный способ ведения работ и финансовых расчетов не является единственным, а для некоторых организаций и главным в их производственно - коммерческой деятельности. Сегодня большинство хозяйствующих субъектов АПК КБР при-

бегают к строительству на средства вкладчиков, а также на заемные средства (кредиты) и собственные финансовые средства. Осуществляются структурные преобразования производственной базы агропромышленного комплекса, направленные на обеспечение выпуска современных конкурентоспособных продуктов, изделий и т.д. Идет техническое перевооружение и реконструкция действующих производств, цехов и технологических линий. Всего за 3 последних года модернизировано и создано новых (частных) около 150 объектов отрасли. С другой стороны, производственные мощности по основным видам перерабатывающей промышленности используются на 25-50% . Незагруженную же их часть нельзя рассматривать как резервную, поскольку такие мощности не соответствуют изменившейся структуре спроса, и в связи с этим требуется замещение устаревшего производственного потенциала, оказавшегося невостребованным рынком. С учетом данных обстоятельств необходимо активнее преобразовывать структуру производственной базы перерабатывающего подкомплекса АПК, с тем, чтобы в ближайшие годы выйти на выпуск продукции, отвечающей мировым стандартам.

В Кабардино-Балкарской республике формируется конкурентная среда как важный рычаг повышения эффективности АПК.

Формирование благоприятных условий для наращивания капиталовложений становится определяющим для технического перевооружения и модернизации производственного потенциала отрасли, снижения издержек и устранения препятствий для активизации инвестиционной деятельности. Одним из основных направлений ее активности и привлечения дополнительных средств в экономику должно стать развитие системы конкурсного размещения централизованных ресурсов по оценкам высокой, экономической эффективности инвестиционных проектов на принципах долевого участия государства в их финансировании. Ведь каждый вложенный 1 млн. руб. государственных инвестиций дает возможность привлекать до 4 млн. руб. средств инвесторов, выигрывающих тендеры. Другое направление повышения инвестиционной активности - усиление роли амортизационной политики.

Чтобы создать условия для накопления предприятиями дополнительных инвестиционных финансовых ресурсов, нужны механизмы ускорения амортизации на принципах, принятых в мировой практике. При этом важно установить, что в случае расходования средств не по целевому назначению, они должны включаться в налогооблагаемую прибыль и соответственно облагаться налогом.

Еще одним источником инвестирования развития основных производственных фондов АПК является прибыль.

В условиях рыночной экономики перед хозяйствующими субъектами АПК возникает проблема повышения прибыльности своей работы.

Перерабатывающим предприятиям АПК в настоящее время приходится действовать в новых, непривычных и еще не до конца осмысленных условиях, которые выдвигает рыночная экономика. Основные проблемы обеспечения устойчивой прибыльности связаны как с внешними экономическими факторами (состояние экономической среды, монополизация, условия заключения контрактов, уровень налогообложения, уровень инфляции), так и с внутренними факторами (уровень хозяйствования и управления хозяйствующим субъектом, степень мобильности предприятия, производственная загрузка, себестоимость продукции, надежность и обусловленность производственных связей, наличие стратегий развития организации, постановка маркетинговых исследований).

Внешние факторы практически не поддаются управлению отдельным хозяйствующим субъектом, и основная нагрузка по улучшению финансовых показателей приходится на внутренние факторы. Одним из факторов, влияющих на прибыль, среди всего разнообразия действий является снижение издержек производства. Конкуренция между отечественными и иностранными перерабатывающими предприятиями пищевой промышленности достигла уровня, характерного для развития рынков в большинстве европейских стран, что и предполагает смещение акцентов управленческой работы в сторону поиска путей, направленных на оптимизацию производственной

деятельности и выявление путей снижения производственных затрат.

Большое значение в решении проблем поиска внутренних источников инвестирования может иметь реализация по рыночной стоимости отдельных объектов незавершенного производства, объемы которого на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности АПК достаточно велики.

Продажа этих объектов даст возможность формировать средства для завершения других или постройки новых объектов, более необходимых для того или иного предприятия. При этом решения о продаже незавершенных зданий и сооружений или их достройке с целью продажи должны приниматься на основе проведения соответствующих технико-экономических обоснований по показателю денежного дохода.

Существующая кредитная политика в нашей стране не позволяет предприятиям и организациям пользоваться кредитами для инвестирования своих проектов. Пользование кредитами банков из-за высоких процентных ставок разорительно не только для малорентабельных, но и для высокорентабельных предприятий. Да и выделение долгосрочных кредитов при существующей кредитной политике для банков менее выгодно, чем краткосрочных, а надежность их возврата весьма проблематична. В результате банки отдают предпочтение краткосрочным кредитам и в основном в коммерческую сферу.

По этой причине доля кредитов в объеме капитальных вложений предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности за последние годы не превысила 15%.

Новая инвестиционная политика, подкрепленная на федеральном и региональном уровнях соответствующими законодательно - правовыми актами и реализуемая через инвестиционные программы и проекты, должна стать основным регулятором повышения эффективности использования инвестиций и обеспечить сокращение бюджетных ассигнований на инвестиции в перерабатывающую промышленность.

Поэтому необходимо принятие государственных мер, направленных на побуждение приоритета кредитования производственных инвестиционных

проектов всеми кредиторами. Для успешного решения проблемы финансового обеспечения инвестиций в развитие материально - технической базы продовольственного комплекса необходима поддержка государства. Между тем государственная поддержка предприятий пищевой промышленности остается на низком уровне и имеет тенденцию к снижению. За последние годы государственные бюджетные ассигнования в развитие агропромышленного комплекса страны сократились в десятки раз.

Реформирование производственной базы предприятий пищевой промышленности должно обеспечиваться на основе модернизации и реконструкции производства и рыночных отношений, удовлетворения спроса в современных материалах, изделиях, конструкциях, приборах и оборудовании, конкурентоспособных по цене и качеству с аналогичной импортной продукции. Хозяйствующим субъектам должно быть выгодно покупать отечественную продукцию непосредственно на предприятиях, экономя при этом на транспортных расходах, пошлинах и торговых наценках по сравнению с импортными товарами.

Продовольственный рынок - это сложная форма организации взаимосвязей между инвесторами, аграриями, поставщиками, переработчиками и институтами рыночной инфраструктуры. При большом количестве участников, действующих в условиях неопределенности и риска, продовольственный рынок продукции в своих взаимосвязях, в значительной мере, представляет собой саморегулируемую систему. Проявление данного свойства обеспечивается конкурентным ценообразованием, инициативой и самостоятельностью предпринимательских структур, правовой базой рыночных отношений, широкой сетью инфраструктуры, государственным регулированием отдельных областей рыночной экономики. При этом последнее, как правило, касается индикативного планирования, установления льгот, выделения государственных заказов, осуществления антимонопольной деятельности и поддержки малого бизнеса. Все это делает продовольственный рынок открытым для философии хозяйствования, базирующейся не на затратной психологии, а на

реалистическом анализе спроса и предложения и выявлении всех факторов, способных влиять на эффективность принимаемых управленческих решений.

Для современного этапа развития продовольственного рынка в России характерны неоднозначность и постоянная изменчивость условий осуществления предпринимательской деятельности предприятиями пищевой промышленности. В первую очередь, происходит их ужесточение, что сводится к следующему:

- снижение масштабов, осуществляемых инвестиций и низкая обеспеченность заказчиков продукции финансовыми ресурсами для осуществления своевременных расчетов за выполненные работы;
- резкий и не всегда обоснованный рост цен на материалы, энергетические ресурсы, транспорт и другие услуги, что приводит к корректировке сложившихся связей с поставщиками и возникновению повышенных затрат;
- неразвитость горизонтальных связей между сельскохозяйственными предприятиями и предприятиями пищевой и перерабатывающей промышленности АПК и их недостаточная активность в создании союзов и ассоциаций, слабое присутствие перерабатывающих организаций в созданных финансово-промышленных группах;
- снижение уровня концентрации и специализации перерабатывающего производства, что приводит к его неэффективности, и соответственно, к падению конкурентоспособности отечественных предприятий отрасли;
- повышение требований заказчиков продовольственной продукции к качеству и срокам выполнения работ, их ориентировка только на применение современных технологий;
- изменение структуры заказов на продовольственную продукцию в сторону преобладания менее объемных, но конструктивно более сложных;
- существенное возрастание размеров дебиторской задолженности и широкое распространение системы взаимозачетов на финансовые результаты предпринимательской деятельности предприятий пищевой промышленности;

- частая несогласованность действий собственников (учредителей) хозяйствующих субъектов отрасли и исполнительных органов управления (команды менеджеров) по вопросам распределения прибыли на внедрение нововведений и формирование доходов собственников.

Указанные проблемы наглядно проявились в таком типичном регионе Северо-Кавказского Федерального Округа, как Кабардино-Балкарская республика, в которой с самого начала рыночных преобразований были приложены немалые усилия для сохранения потенциала агропромышленного комплекса.

Проблема оздоровления экономической ситуации в региональных агропродовольственных системах, ускорения процессов экономического реформирования, прогресса в насыщении рынка продовольствия, обеспечения сбалансированности производственных возможностей и потребностей, динамического равновесия платежеспособного спроса и предложения непосредственно связана с вопросами ускоренного развития качества продовольственной (алкогольной) продукции, конкурентоспособности агропромышленного производства.

Усиление процессов производственно-экономической агропромышленной интеграции объективно диктует необходимость поиска новых элементов организационно-экономического механизма, форм и методов совершенствования стратегического межотраслевого управления качеством и конкурентоспособностью алкогольной продукции на всех иерархических уровнях агропродовольственных систем.

Развитие алкогольного подкомплекса тесно связано с другими подкомплексами. Так, для удовлетворения потребностей российского алкогольного рынка в пищевом спирте только сырья требуется около 3 млн. тонн зерна.

При соответствующей обработке зерна в процессе выгонки этилового спирта кормовая ценность полученных отходов увеличивается более чем в 2,5 раза, и при этом, дополнительно из одной тонны зерна получают от 300 до 370 литров пищевого спирта. По нашему мнению, эффективное стимули-

рование безотходной переработки фуражного зерна позволит более, чем в два раза увеличить его кормовую ценность, сэкономить пахотные угодья или увеличить поголовье скота, дополнительно обеспечить потребности в пищевом спирте, включая экспорт.

Однако, производственная база по производству пищевого спирта в РФ из-за больших мощностей (от 20 тонн спирта и более в смену) не в состоянии организовать эффективное использование продуктов отхода производства (барды), которая в значительной части случаев становится источником загрязнения окружающей среды.

Алкогольный подкомплекс АПК Кабардино-Балкарской республики является также важнейшим потребителем дефектного и низкокачественного зерна, выполняя своеобразную утилитарную роль при его переработке в спирто-водочном производстве.

Вместе с тем, он не учитывает всех взаимосвязей отраслей, подкомплексов и производств, не гарантирует получения более эффективных вариантов развития качества конечной продукции соответствующих «продуктовых цепочек» не отвечает новым требованиям рыночной экономики, что наносит огромный социально-экономический ущерб.

Увеличивающееся активное взаимодействие с мировым рынком товаров и услуг, необходимое для эффективного развития агропромышленного комплекса регионов России, достаточно свободный доступ иностранных конкурентов на национальный рынок, попытки самих отечественных товаропроизводителей занять свое место в мировой торговле вызывают необходимость всестороннего научного анализа проблем, связанных с развитием конкуренции, повышением качества и конкурентоспособности конечной продовольственной продукции, ее приближению к требованиям потребителей.

Прежде, чем исследовать особенности анализа и диагностики основных составляющих устойчивого продвижения алкогольной продукции, рассмотрим общее экономическое состояние и конкурентоспособность предприятий по производству и реализации вино-водочных изделий Кабардино-Балкарской

республики (табл. 3, рис. 7).

Таблица 3 – Производство водки и ликероводочных изделий в КБР, тыс. дкл.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| КБР | 8412,7 | 8146,7 | 6745,1 | 6576,6 | 4111,2 | 1994,9 | 3810,1 | 5597,1 |
| г. Нальчик | 1273,5 | 988,7 | 376,8 | 735,2 | 498,5 | 225,5 | 829,6 | 731,3 |
| г. Баксан | 1509,7 | 1632,8 | 973,7 | 1151,2 | 883,3 | 105,0 | 64,7 | 1124,0 |
| Баксанский р-н | - | - | - | - | - | - | - | 24,49 |
| Зольский р-н | 678,9 | 915,6 | 1281,1 | 1154,2 | 786,4 | 220,0 | 263,2 | 300,35 |
| Лескенский р-н | 202,1 | 188,1 | 50,4 | - | - | - | - | - |
| Майский р-н | 577,4 | 282,2 | - | 158,9 | 38,9 | 24,0 | - | - |
| Прохладненский р-н | - | 59,0 | 464,3 | 545,2 | 184,6 | 41,8 | 23,1 | - |
| г. Прохладный | 1411,6 | 1750,5 | 2018,3 | 1243,0 | 1033,7 | 884,7 | 1537,9 | 1172,6 |
| Терский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Урванский р-н | 1882,4 | 1443,2 | 903,0 | 1253,3 | 504,0 | 91,1 | 501,2 | 843,4 |
| Чегемский р-н | 877,1 | 886,6 | 677,5 | 335,8 | 181,8 | 402,8 | 590,4 | 1400,9 |
| Черекский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Эльбрусский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |

Источник: Составлено автором по данным МСХиП КБР. Нальчик 2010

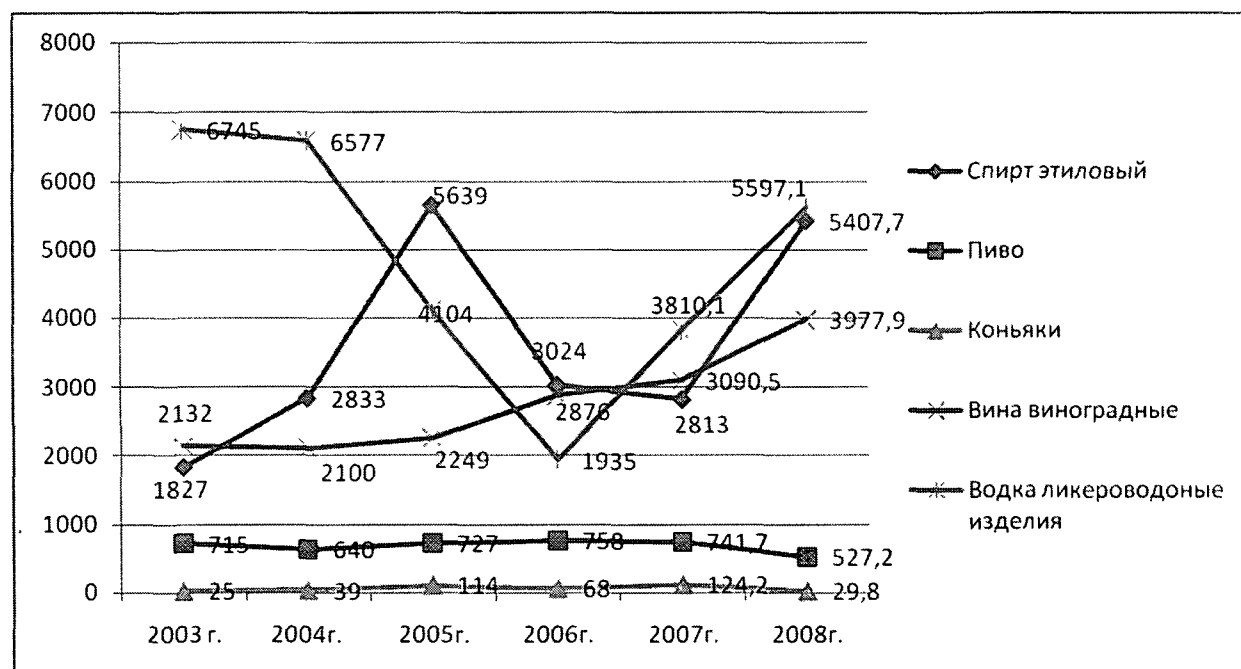


Рисунок 7. Динамика производства алкогольных напитков, тыс. дкл.

За 6 месяцев 2008 года на производство водки и ЛВИ израсходовано 1200 тыс. дкл спирта или 52% от общей квоты выделенной республике (2300 тыс. дал).

Общая задолженность по уплате налогов по крупным и средним пред-

приятиям отрасли на 1 мая 2009г. с учетом пеней и штрафов составила – 1061,7 млн. рублей. Кредиторская – 963,3млн. рублей (снизилась с начала года на 128,5 млн. руб.), дебиторская задолженность - 2291 млн. рублей (снизилась с начала года на 218,4 млн. руб.). Задолженность за природный газ составляет 17,1 млн. рублей (основные неплательщики – ЗАО «Риал-спирт»- 11,1 млн. руб. и ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» - 5,1 млн. руб.), по электроэнергии имеется незначительная переплата.

В январе-июне 2004 года производителями КБР выпущено 1,76 млн. дкл. (35,1 млн.бут.), что составляет 93 % к прогнозному заданию и 129 % к соответствующему периоду 2003 года. В 1 полугодии хорошие результаты показали: ООО «Марс»(6,5 млн. бут.); ООО «Рус-Алка»(4,0 млн. бут.); ООО «Русь» (3,1 млн. бут.); ЗАО «Гермес-Ника» (2,8 млн. бут.); ООО «Каскад»(2,8 млн. бут.); ООО «Минерал» (2,6 млн. бут.); ООО «Инал» (2,6 млн. бут.); ЗАО «Риал-спирт» (2,4 млн. бут.); МП «Нарткалинский винзавод» (2,2 млн. бут.); На долю этих 9 предприятий приходится 83% республиканского производства вина и винной продукции.

Наилучшую динамику развития имеют ООО «Минерал» (441% к аналогичному периоду 2003г.), ООО «Каскад»(219%) и ООО «Марс» (149%). Значительно снизил объемы производства по сравнению с соответствующим периодом 2003г. ЗАО р НП «Виноград» - в 2 раза. Не приступили к работе – ЗАО ПК «Нальчикский» и ООО «Кардинал-К».

В 2004 году четыре предприятия прекратили свою производственную деятельность по выпуску вина и винной продукции: ООО «Чегемский ВВЗ», ООО «Эльбрус-Интернейшнл», ГУП «Агрофирма Баксан», ООО ПК «Инал». Как видно из таблиц 4, 5 – в республике наблюдается семикратный рост производства виноградных вин (с 586,9 тыс. дкл. в 2001 г. до 3977,9 дкл. в 2008 году). При этом, такой же резкий спад производства плодовых вин (с 1440,9 дкл. в 2001 г. до 116,5 дкл. в 2008 г.)

Таблица 4 – Производство виноградных вин предприятиями КБР, тыс. дкл.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| КБР | 586,9 | 1378,2 | 2132,3 | 2099,8 | 2191,7 | 2876,3 | 3080,5 | 3977,9 |
| г. Нальчик | - | 102,5 | 127,8 | 17,9 | 172,6 | 197,5 | 143,6 | 77,81 |
| г. Баксан | 7,5 | 15,3 | 33,9 | 2,1 | 40,3 | 448,4 | 860,1 | 936,3 |
| Баксанский р-н | - | - | - | - | - | - | - | 10 |
| Зольский р-н | 215,5 | 269,2 | 667,8 | 970,3 | 981,6 | 1007,4 | 845,3 | 917,9 |
| Лескенский р-н | | | | | | - | - | - |
| Майский р-н | 159,9 | 426,7 | 557,8 | 355,0 | 319,8 | 170,7 | 34,2 | 34,24 |
| Прохладненский р-н | - | 3,5 | - | 56,8 | - | - | 38,7 | - |
| г. Прохладный | 77,0 | 282,1 | 284,7 | 552,1 | 534,7 | 522,2 | 476,2 | 460,4 |
| Терский р-н | | | | | | - | - | - |
| Урванский р-н | 116,0 | 266,3 | 456,8 | 116,4 | 126,6 | 159,8 | 338,4 | 1021,1 |
| Чегемский р-н | 11,0 | 12,7 | 3,5 | 29,2 | 16,1 | 370,3 | 344,0 | 520,1 |
| Черекский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Эльбрусский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |

Источник: Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2009 год.

Таблица 5 - Производство плодовых вин предприятиями КБР, тыс. дкл.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| КБР | 1440,9 | 1063,3 | 1020,2 | 1237,3 | 813,9 | 127,3 | 124,5 | 116,5 |
| г. Нальчик | 556,7 | 312,3 | 450,1 | 408,0 | 163,3 | 1,7 | - | 0,6 |
| г. Баксан | 81,9 | 79,3 | 84,0 | 37,6 | 99,7 | - | - | - |
| Баксанский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Зольский р-н | 16,0 | 51,0 | - | - | - | - | - | - |
| Лескенский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Майский р-н | 9,0 | 43,0 | 104,9 | 0,8 | - | - | - | - |
| Прохладненский р-н | - | 50,0 | - | - | - | - | - | - |
| г. Прохладный | 24,5 | 42,1 | 10,3 | 0,7 | - | 10,8 | 10,0 | - |
| Терский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Урванский р-н | 649,3 | 336,4 | 170,8 | 277,1 | 130,7 | - | 1,5 | 7,6 |
| Чегемский р-н | 103,6 | 149,3 | 200,2 | 513,1 | 420,2 | 114,8 | 113,0 | 108,3 |
| Черекский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Эльбрусский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |

Источник: Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2009 год.

В КБР довольно парадоксальная ситуация в алкогольной отрасли: с одной стороны, мы видим низкий процент использования производственных мощностей действующих предприятий (табл. 6), а с другой, в регионе продолжается строительство новых спиртзаводов.

Хорошие результаты показал ЗАО «Бикар-К», который произвел 151 тыс. дкл спирта, что в 3 раза больше прогнозного задания и в 3,1 раза аналогичного периода прошлого года. Значительно ниже своих возможностей сработали: ЗАО СДК «Сармаковский», ООО СЗ «Экстра». В связи с процедурой банкрот-

ства ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» не работает.

Таблица 6 – Использование производственных мощностей предприятиями КБР по производству этилового спирта

| Наименование предприятия | Годовая мощность на 1 января 2009г. (тыс. дал) | % использования мощности за 2008г. |
|--------------------------------|--|------------------------------------|
| 1. ОАО «Нарткалинский СЗ» | 700 | 103,3 % |
| 2. ООО СЗ «Экстра» | 500 | 0 |
| 3. ЗАО «Риал-спирт» | 3463,5 | 45,3 % |
| 4. ЗАО СДК «Сармаковский» | 300 | 282,0 % |
| 5. ООО Чернореченский ПК «ЗЭТ» | 220 | 0 % |
| 6. ЗАО «Бикар-К» | 210 | 282 % |
| 7. ООО «Фарма-спирт» | 300 | 108,3 % |
| 8. ООО «Камад» | 510,7 | 45 % |
| Всего | 6204,2 | 62,3 % |

Источник: Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2009 год.

Из таблицы 6 видно, что имеется большой «разброс» загрузки предприятий: от 0% на ООО Чернореченский ПК «ЗЭТ» до 282% на ООО «Сармаковский СДК».

По данным Госкомстата КБР суммарная годовая мощность по производству этилового спирта в республике на 1 января 2009 года составила 6,2 млн. дкл. (табл. 6).

Остатки спирта на спиртовых и ликероводочных предприятиях по состоянию на 1 июля 2008г. составили 1042,2 тыс. дкл (на спиртзаводах – 311,2 тыс. дкл, на ликероводочных заводах – 730,9 тыс. дкл). По предприятиям производителям спирта за 6 месяцев было начислено акцизов на сумму 47,9 млн. рублей, уплачено – 13,3 млн. рублей или 27,6 %.

Для сравнения: в целом по Российской Федерации по итогам работы в январе-апреле 2005 года за этиловый спирт из пищевого сырья поступило в виде акцизов - 2,4 млрд. рублей или уровень собираемости составил 90,3%.

Кредиторская задолженность за 5 месяцев составила 783,0 млн. рублей, и снизилась по сравнению с началом года на 273,0 млн. рублей.

Дебиторская задолженность составила 215,2 млн. рублей и снизилась за 5 месяцев на 168,9 млн. рублей. Общая сумма кредиторской задолженности в 3,6 раза превышает дебиторскую. Задолженность за природный газ состав-

ляет 41,0 млн. рублей, основная доля которой – 21,0 млн. рублей приходится на ОАО «Нарткалинский спиртзавод». По электроэнергии имеется переплата в сумме 0,9 млн. рублей. Задолженности по заработной плате нет, но уровень оплаты труда остается низким - 1886 рублей.

По состоянию 1 января 2008 года, по данным УМНС РФ по КБР в сводном реестре зарегистрировано 26 предприятий КБР, имеющих лицензию на право производства водки и ЛВИ. В январе-июне 2008 года за производство водки и ЛВИ в ТО ФСГС РФ по КБР отчитались 23 предприятия (в 2003г. – 21).

Суммарная мощность предприятий по производству водки и ликероводочных изделий составляет 16,3 млн. дкл (326 млн. бут.). В январе-июне т.г. мощности предприятий были загружены на 43,6%.

В 2007 году произведено виноградного вина 3088,7 тыс. дал, вина плодового - 3213,2 тыс. дал, коньяка – 124,07 тыс. дал., пива – 741 тыс. дал.

Прогнозное задание выполнено на 128 %. Хорошие результаты показали: ООО "Концерн "Реал-Бизнес" (перевыполнило план более, чем в 6 раз) ООО «Виноград» (перевыполнило план более чем в 4 раза), ООО ПК "Нарткала" (перевыполнило задание в 3,5 раза), ООО «Минерал» (перевыполнило задание в 3,2 раза), ООО «Марс» (в 1,5 раза). На долю этих 5 предприятий приходится более половины республиканского производства водки и ЛВИ.

Рассмотрим динамику производства и реализации спиртовой и алкогольной продукции на предприятиях отрасли в КБР на период с 2004 года по настоящее время. За 6 месяцев 2004 года на производство водки и ЛВИ израсходовано 1200 тыс. дкл спирта или 52% от общей квоты выделенной республике (2300 тыс. дал). Общая задолженность по уплате налогов по крупным и средним предприятиям отрасли за 1 полугодие 2004 г. с учетом пеней и штрафов составила – 1061,7 млн. рублей. Кредиторская – 963,3 млн. рублей (снизилась с начала года на 128,5 млн. руб.), дебиторская задолженность - 2291 млн. рублей (снизилась с начала года на 218,4 млн. руб.). Задолженность за природный газ составляет 17,1 млн. рублей (основные неплатель-

щики – ЗАО «Риал-спирт»-11,1 млн. руб. и ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» - 5,1 млн. руб.), по электроэнергии имеется незначительная переплата.

В январе-июне 2004 года производителями КБР было выпущено 1,76 млн. дкл. (35,1 млн. бут.), что составило 93 % к прогнозному заданию и 129 % к соответствующему периоду 2003 года. В 1 полугодии хорошие результаты показали: ООО «Марс»(6,5 млн. бут.); ООО «Рус-Алка»(4,0 млн. бут.); ООО «Русь» (3,1 млн. бут.); ЗАО «Гермес-Ника» (2,8 млн. бут.); ООО «Каскад»(2,8 млн. бут.); ООО «Минерал» (2,6 млн. бут.); ООО «Инал» (2,6 млн. бут.); ЗАО «Риал-спирт» (2,4 млн. бут.); МП «Нарткалинский винзавод» (2,2 млн. бут.); На долю этих 9 предприятий приходится 83% республиканского производства вина и винной продукции.

Сложившийся в настоящее время организационно-экономический механизм управления качеством и конкурентоспособностью алкогольной продукции в регионе не соответствует современным требованиям и мировым достижениям. По состоянию 1 января 2010 года по данным УМНС РФ по КБР в сводном реестре зарегистрировано 8 предприятий КБР, имеющих лицензий на производство этилового спирта-ректификата из пищевого сырья.

Таблица 7 - Производство спирта-ректификата из пищевого сырья на предприятиях КБР в январе-июне 2008-2009 г. (тыс.дал).

| Наименование предприятия | Производство спирта-ректификата | | |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------------|
| | январь-июнь 2008 | январь-июнь 2009 | 2009г. в % к 2008г. |
| 1. ОАО «Нарткалинский СЗ» | 499,5 | 361,6 | 72,4% |
| 2. ЗАО «Риал-спирт» | 182,0 | 784,5 | в 4,3 р. |
| 3. ЗАО «Сармаковский СДК» | 65,0 | 423,0 | в 6,5 р. |
| 4. ООО «Экстра» | 67,3 | 419,3 | в 6,2 р. |
| 5. ООО «Камад» | 21,6 | 7,7 | 35,6% |
| 6. ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» | 61,4 | 0,0 | |
| 7. ЗАО «Бикар-К» | 14,0 | 17,0 | 121,4% |
| 8. ООО «Фарма-спирт» | 0,0 | 42,4 | |
| Всего | 910,8 | 2055,5 | 225,7% |

Источник: Составлено автором по данным МСХиП КБР за 2009год.

Хорошие результаты показал ЗАО «Сармаковский СДК», который произвел 423 тыс. дкл спирта, что в 4, 1 раза больше прогнозного задания и 6,5 раза

аналогичный период прошлого года. Значительно ниже своих возможностей сработали: ЗАО «Бикар-К», ООО ООО «Камад». ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» не работает в связи с процедурой банкротства.

Республика давно и прочно заняла передовое место в России по производству спирта этилового из всевозможного сырья (табл. 8).

Таблица 8 - Производство спирта этилового из всех видов сырья предприятиями КБР, тыс. дкл.

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| КБР | 1903,5 | 2219,2 | 1827,2 | 2832,9 | 5854,8 | 3023,8 | 2813,0 | 5404,7 |
| г. Нальчик | - | - | - | - | - | - | - | - |
| г. Баксан | - | - | - | - | 122,0 | - | - | 955,2 |
| Баксанский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Зольский р-н | 100,0 | 115,1 | 200,5 | 297,0 | 2027,1 | 1778,5 | 849,0 | 768 |
| Лескенский р-н | 61,4 | 44,2 | 43,0 | 14,0 | 31,1 | 51,5 | 151,1 | 480 |
| Майский р-н | 860,1 | 739,2 | 140,5 | - | - | - | - | 41,9 |
| Прохладненский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| г. Прохладный | 100,0 | 435,0 | 495,0 | 873,1 | 1939,5 | 88,8 | 466,1 | 716,3 |
| Терский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Урванский р-н | 782,0 | 885,7 | 849,3 | 1165,3 | 1114,1 | 722,5 | 899,9 | 2340,6 |
| Чегемский р-н | - | - | 98,8 | 483,5 | 621,0 | 382,5 | 446,9 | 103,3 |
| Черекский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Эльбрусский р-н | - | - | - | - | - | - | - | - |

Источник: составлена автором по данным МСХ и П КБР

Несмотря на низкий процент использования производственных мощностей действующих предприятий, в КБР продолжается строительство новых спиртзаводов.

За 6 месяцев 2009г. 7 спиртзаводами республики выработано 2055,5 тыс. дкл спирта-ректификата из пищевого сырья, что составляет 219,8 % к прогнозу и 225,7 % к соответствующему периоду прошлого года.

Остатки спирта на спиртовых и ликероводочных предприятиях по состоянию на 1 июля 2009г. составили 1042,2 тыс. дкл (на спиртзаводах – 311,2 тыс. дкл, на ликероводочных заводах – 730,9 тыс. дкл). По предприятиям производителям спирта за 6 месяцев было начислено акцизов на сумму 47,9 млн. рублей, уплачено – 13,3 млн. рублей или 27,6 %.

Для сравнения: в целом по Российской Федерации по итогам работы в январе-апреле 2005 года за этиловый спирт из пищевого сырья поступило в виде акцизов - 2,4 млрд. рублей или уровень собираемости составил 90,3%.

Кредиторская задолженность за 5 месяцев составила 783,0 млн. рублей, и снизилась по сравнению с началом года на 273,0 млн. рублей. Дебиторская задолженность составила 215,2 млн. рублей и снизилась за 5 месяцев на 168,9 млн. рублей. Общая сумма кредиторской задолженности в 3,6 раза превышает дебиторскую. Задолженность за природный газ составляет 41,0 млн. рублей, основная доля которой – 21,0 млн. рублей приходится на ОАО «Нарткалинский спиртзавод». По электроэнергии имеется переплата в сумме 0,9 млн. рублей. Задолженности по заработной плате нет, но уровень оплаты труда остается низким - 1886 рублей.

По состоянию 1 января 2010 года, по данным УМНС РФ по КБР в сводном реестре зарегистрировано 26 предприятий КБР, имеющих лицензию на право производства водки и ЛВИ. В январе-июне 2009 года за производство водки и ЛВИ в Госкомстат КБР отчиталось 17 предприятий (в 2003г. – 21).

Суммарная мощность предприятий по производству водки и ликероводочных изделий составляет 16,3 млн.дкл (326 млн.бут.). В январе-июне 2008 г. мощности предприятий были загружены на 43,6%.

В 1 полугодии 2009 года произведено 3,58 млн.дкл. (71,6 млн.бут.) водки и ЛВИ. Прогнозное задание выполнено на 128 %, а к уровню 2008 года - на 95 %. Хорошие результаты показали: ООО «Минерал» (11,9 млн. бут.); ЗАО «ЭСД»(6,5 млн. бут.); ОАО «Осень»(6,4 млн. бут.); ООО «Возрождение» (6,1 млн. бут.); МП «Нарткалинский винзавод» (6,0 млн. бут.); ООО «Русь» (4,3 млн. бут.); ООО «Рус-Алка»(3,6 млн. бут.). На долю этих 7 предприятий приходится 76% республиканского производства водки и ЛВИ.

Наилучшую динамику развития показали ООО «Минерал» (178% к аналогичному периоду 2003г.) и ООО «Русь» (149%). Значительно снизили объемы производства по сравнению с соответствующим периодом 2003г. ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» - в 2,3 раза, ЗАО Риал-спирт при полугодовом прогнозе – 6,2 млн.бут., произвел всего 2,0 млн. бут. или 32% к прогнозу и 23% к аналогичному периоду прошлого года, ООО «Кардинал-К» при зада-

ние 3,0 млн. бут. не приступил к работе.

С 2004 года около десяти предприятий прекратили свою производственную деятельность по выпуску водки и ЛВИ (в том числе, ОАО «Осень», ООО ЛВЗ «Прохладенский», ООО «Чегемский ВВЗ»).

Одним из самых важных показателей влияния конкретной отрасли на экономику региона является сумма уплаченных налогов в бюджет как Кабардино-Балкарской Республики, так и в бюджеты всех уровней. Производство и оборот алкогольной продукции относятся к числу наиболее прибыльных отраслей экономики, приносящих значительные доходы как хозяйствующим субъектам, так и государству. Предприятия ликероводочной промышленности, наряду с другими предприятиями, уплачивают большое количество различных налогов и сборов, но самые большие суммы - это акцизы на водку и ликероводочные изделия. Поступление акцизов в бюджетную систему всех уровней за 2003 - 2008 годы приведено в таблице 9.

Таблица 9 - Поступление акцизов в бюджетную систему по налогам и сборам по КБР за 2003 - 2008 гг.

| Показатели | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--|-------|-------|---------|---------|---------|---------|
| Акцизы на спирт этиловый из всех видов сырья, производимых на территории РФ | 29948 | 22512 | 59 749 | 125 937 | 233 773 | 366 557 |
| Акцизы на вина, производимые на территории РФ | 33981 | 44130 | 61 837 | 250 783 | 382 754 | 715 319 |
| Акцизы на алкогольную продукцию с объемной долей спирта этилового свыше 25 процентов (за исключением вин), производимую на территории РФ | 39073 | 99780 | 121 082 | 46 099 | 150 160 | 152 041 |

Источник: составлена по данным ТОФСГС РФ по КБР

Прирост поступления налогов на прибыль достаточно существенен. В общем объеме поступающих налогов, налоги на прибыль составляют примерно 15 %.

По данным Управления ФНС России по Кабардино-Балкарской Республике за последние четыре года произошло многократное увеличение собираемости акцизов. Определяющее влияние на увеличение поступления акци-

зов в консолидированный бюджет республики оказали продолжение проводимой на региональном уровне жесткого правительственного контроля и налогового администрирования деятельности производителей алкогольной продукции.

Принимаемая и проводимая в республике налоговая политика в основном зависит от налоговой политики, проводимой государством. Наиболее значимые изменения в налогообложении внесены в порядок формирования налогооблагаемой базы по налогу на прибыль, упрощение налогообложения для субъектов малого предпринимательства, изменились нормативы отчислений отдельных налогов в бюджет республики, увеличены ставки акцизов.

Это позволило обеспечить перевыполнение запланированных акцизов: на спирт этиловый из всех видов на 1262 %, то есть по сравнению с 2003 годом они увеличились в 2008 году с 29 млн. – до 366 млн.; на вина на 2102 %, то есть по сравнению с 2003 годом они увеличились в 2008 году с 33 млн. – до 715 млн.; на алкогольную продукцию с объемной долей спирта этилового свыше 25 процентов на 390 %, то есть по сравнению с 2003 годом они увеличились в 2008 году с 39 млн. – до 152 млн.

Тем не менее, в общем объеме поступающих доходов налоговые доходы составляют менее 40%, что является одним из наиболее низких показателей в СКФО.

Важнейший постулат концепции стратегического управления, который был сформулирован А. Чандлером и разработан его последователями, заключается в необходимости соответствия «стратегии» и «структуры» организации. Идея состоит в том, что стратегия выступает важнейшим фактором, определяющим организационную структуру [204], т.е. изменения стратегии должны приводить к преобразованию структуры организации, для того чтобы последняя играла роль инструмента реализации целей компании. В свою очередь наблюдается обратное влияние структуры на стратегию, которое в большинстве случаев негативно. Застывшая структура сдерживает и препятствует изменению стратегии, а также не позволяет использовать наиболее

соответствующие реальным и будущим экономическим условиям стратегические методы и модели, процедуры принятия стратегических решений.

Как это не выглядит парадоксальным, Г. Минцберг указывает, что стратегия может выступать «силой», препятствующей изменениям, быть фактором стабилизации внутриорганизационных отношений. Действительно, результаты организационного обучения и развития могут отражаться в реализуемой стратегии. Кроме того, стратегия дает ощущение контроля над будущими событиями [207].

Однако организационная структура определяется не только стратегией. На ее выбор могут оказывать влияние такие факторы как размер организации, степень диверсификации деятельности, географическое размещение, динамизм и неопределенность внешней среды, технология, уровень развития организационной культуры, степень притязаний руководителей [121].

Как отмечает В.А. Трайнев, при построении систем управления основными факторами в оперативном управлении являются конкретные функции и организационной структуры, процедуры, техника и технология; в стратегическом управлении - персонал, системы информационного обеспечения, развитие рынка [167]. Мы считаем, что не следует столь категорично разграничивать факторы, влияющие на построение систем управления, согласившись с тем, что некоторое усиление данных факторов имеет место в каждом конкретном случае. Однако все же их целесообразнее рассматривать применительно к системе управления организацией в целом.

Таким образом, в самом начале исследования возникает проблема соотношения формальной организационной структуры предприятия и собственно «стратегической структуры». В первом случае речь идет о структуре, предназначенной для управления текущей деятельностью, т.е. о структуре оперативного управления; во втором - об организационных формах стратегического управления. Существует конфликт, вызванный различиями существующей формальной структуры, созданной для реализации уже принятых стратегий и «стратегической структурой». Особенно если «стратегическая структура» на-

сильно встраивается в действующую организационную структуру без предварительной адаптации последней.

Структура организации оказывает существенное влияние на эффективность функционирования системы стратегического управления. Существует несколько подходов приведения к соответствию структуры и стратегии: функциональная специализация, организация по географическому принципу, децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления); структура стратегических групп (стратегические хозяйственные центры СХЦ, стратегические центры прибыли СИЛ); матричные структуры [62, 66, 114, 166].

Анализ показал, что предприятия пищевой промышленности (алкогольная сфера) КБР в большинстве случаев имеют функциональную организационную структуру. Такая практика оправдана, поскольку функциональная специализация наиболее приемлема для предприятий с одним видом деятельности и имеющим небольшие или средние размеры.

Функциональная структура отличается от иных структур иерархичностью построения, многоцелевым и многоуровневым характером функционирования. Данный вид организационной структуры может быть использован для достижения следующих целей:

- организационного, информационного и технологического упорядочения проблем и задач, стоящих перед организацией, т.е. группировки их в подсистемы и установления связей между ними;
- установления горизонтов и уровней управления, а также состава функциональных подсистем на различных уровнях и стадиях управления;
- установления степени централизации и децентрализации управления;
- построения рациональных информационных, ресурсных потоков в организации.

В качестве примера на рисунке 8 представлена функциональная организационная структура ООО "Чегемвинпищепром".



Рисунок 8. Организационная структура ООО "Чегемвинпищепром"

Данная структура достаточно типична и используется большинством организаций пищевой промышленности КБР за исключением некоторых нюансов. Небольшие различия наблюдаются в составе и структуре функциональных отделов.

Стратегические преимущества функциональной структуры заключаются в следующих моментах:

- обеспечивается эффективный централизованный контроль над выполнением стратегии;
- наблюдается высокое качество управления операциями в трудоемких и стабильных видах деятельности;
- возникает возможность использования кривой опыта (обучения) на базе функциональных разграничений;

- наибольшая пригодность для организаций с одним или связанными видами деятельности.

Наряду с положительными моментами функциональная структура обладает рядом стратегических недостатков, в состав которых входят следующие:

- сильная фрагментация стратегических процессов;
- значительная вероятность противоречий и разногласий между функциональными подразделениями;
- излишняя специализация и узость стратегического мышления, ведущая к диспропорциям в организации;
- замедление времени реакции реагирования на проблему;
- основная ответственность за протекание стратегических процессов лежит на высшем руководстве;
- узкофункциональная недалёковидность препятствует созидательному предпринимательству, изменениям и возможностям создания межфункциональных преимуществ.

На наш взгляд, самым значительным недостатком является наличие пробелов, «белых пятен», находящихся между функциями, выполняемыми подразделениями. И мы согласны с тем, что «реорганизации редко приводят к решению проблемы» [41]. Особенно если это касается только смены названий отделов и перераспределения существующих обязанностей и ответственности без появления новых функций.

Единичные организации пищевой промышленности КБР имеют децентрализованную организационную структуру. Таковыми являются ЗАО р НП "Виноград", ООО Концерн "Реал - Бизнес".

Филиалы данных организаций не являются юридическими лицам, но имеют собственные функциональные службы. Необходимость филиалов главным образом обусловлена их территориальным размещением. Достоинства децентрализованной организационной структуры для стратегического управления проявляются в следующем:

Филиалы данных организаций не являются юридическими лицам, но имеют собственные функциональные службы. Необходимость филиалов главным образом обусловлена их территориальным размещением. Достоинства децентрализованной организационной структуры для стратегического управления проявляются в следующем:

- возникает возможность рационального делегирования ответственности и полномочий в организации;
- высвобождаются временные ресурсы исполнительного директора для осуществления стратегического управления;
- производится разработка и выполнение деловых стратегий непосредственно структурными подразделениями, филиалами и бизнес-единицами;
- определяется четкая ответственность структурных подразделений за финансовые результаты и выполнение стратегии.

Однако децентрализованная организационная структура обладает и некоторыми стратегическими недостатками:

- возможностью дублирования функций, вызывающих повышение административных затрат;
- повышенной конкуренцией между структурными подразделениями и филиалами по поводу распределения корпоративных ресурсов;
- снижением использования опыта обучения и стратегического соответствия по причине обособленности бизнес-единиц;
- увеличением зависимости корпоративного управления от хозяйственных подразделений;
- возможностью снижения коммуникативного обмена между руководителями различных иерархических уровней.

Существующие недостатки организационных структур предприятий пищевой промышленности КБР можно сгладить применением координационных механизмов, позволяющих увязать в некоторой степени фрагментарные процессы решения стратегических задач. В этом качестве могут выступать проектные группы, группы по выполнению межфункциональных проблем,

венчурные группы, независимые рабочие группы, группы по реализации процесса, менеджеры по связям с клиентурой, интрапренерство. Например, в организационной структуре ООО "Гермес-Ника" присутствуют проектные группы, созданные на определенный период для внедрения технических и экономических проектов и включающие сотрудников различных функциональных служб.

Кроме того, на наш взгляд, в рамках предприятий пищевой промышленности КБР является перспективным направлением формирования структур стратегического управления использование схем реинжиниринга [184]. Первым шагом в этом направлении может быть создание отделов или групп стратегического планирования, которые на сегодняшний день в организациях отсутствуют. Однако возможна и ситуация, при которой стратегические функции разграничены и распределены между структурными единицами и исполнителями.

Существуют различные точки зрения по поводу распределения стратегических функций в организации. В зарубежной литературе наибольшее освещение данная проблема получила применительно к акционерным компаниям [201].

Стратегическое управление, в том числе пищевой промышленностью, осуществляется системой законодательных органов власти КБР. Законодательный орган власти КБР, представленный Парламентом Кабардино-Балкарской республики обеспечивает правовую базу стратегического управления, рассматривает и утверждает республиканский бюджет, являющийся ядром системы планирования.

Исполнительный орган власти — Правительство Кабардино-Балкарской республики, в лице своих рабочих органов, выполняет практическую работу по регулированию и стратегическому управлению пищевой промышленностью КБР. В систему рабочих органов Правительства КБР, занимающихся в различной степени стратегическим управлением пищевой промышленностью, входят, прежде всего:

- **министерства:** Министерство экономического развития и торговли КБР; Министерство финансов КБР; Министерство сельского хозяйства и продовольствия КБР; Министерство экологии и природопользования КБР; Министерство труда и занятости населения КБР; Министерство внешних экономических связей КБР;

- **государственные комитеты и инспекции:** Государственный комитет по управлению государственным и муниципальным имуществом КБР; Государственная налоговая инспекция по КБР; Государственная инспекция труда по КБР; ТО ФСГС РФ по КБР; Комитет цен при Правительстве КБР; Кабардино-Балкарское территориальное управление Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства; Государственный комитет КБР по земельным ресурсам и землеустройству; Кабардино-Балкарский центр стандартизации, метрологии и сертификации; Управление Государственной инспекции по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей по КБР.

Кроме того, Правительство КБР осуществляет контрольно-правовые отношения с неправительственными органами управления пищевой промышленности, фондами и учреждениями.

Однако центральное место системе стратегического управления занимают Министерство сельского хозяйства и продовольствия КБР, работающее согласно Положению о Министерстве сельского хозяйства и продовольствия КБР, утвержденному постановлением Правительства КБР № 4861 от 26 июня 1996 г., и Министерство экономического развития и торговли КБР. Функции и задачи, содержание и порядок работы Министерства экономического развития и торговли КБР определяются постановлением Правительства КБР № 171 от 1 сентября 1992 г.

Стратегическое управление пищевой промышленностью Министерством экономического развития и торговли КБР обеспечивается путем выполнения им ряда функций: информационной; аналитической; экспертной; консультационной, разработки, обоснования и реализации различных аспектов

внутренней политики республики; разработки прогнозов, стратегических программ и планов; организационно-методическое руководство плановой работой в КБР; распорядительной; контрольной; осуществления международных связей по вопросам регулирования и стратегического управления со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Остановимся подробнее лишь на некоторых функциях Министерства экономического развития и торговли КБР, связанных с целью проводимого исследования. В ходе выполнения функции разработки прогнозов, стратегических программ и планов Министерство экономического развития и торговли КБР совместно с Министерством сельского хозяйства и продовольствия КБР формирует целевые программы решения важнейших стратегических проблем; организует изучение платежеспособного спроса и предложения на товарных рынках и разрабатывает прогнозные материальные балансы спроса и предложения по важнейшим видам продукции; прогнозирует развитие ресурсной базы республики; участвует в составлении отдельных статей платежного баланса; обеспечивает экономическое обоснование статей доходов и расходов бюджета, в том числе бюджетной заявки на финансирование поставок продукции, выполнения работ и услуг для государственных нужд.

Содержанием функции организационно-методического руководства Министерства экономического развития и торговли КБР является координация работ по составлению и реализации целевых программ; формирование перечня целевых программ, предусматриваемых к финансированию за счет федерального либо муниципального бюджетов.

Выполняя функцию контроля, Министерство экономического развития и торговли КБР осуществляет контроль за выполнением, принимаемых Президентом КБР и Правительством КБР, решений по развитию экономики; осуществлением инвестиционных проектов с использованием централизованных капитальных вложений; соблюдением установленных цен и тарифов на определенные виды продукции, работ, услуг; выполнением государственного оборонного заказа.

Министерство экономического развития и торговли КБР имеет право определять в пределах выделенных средств перечень важнейших научных работ в области экономики, развития пищевой промышленности, привлекать любые научные учреждения и распределять финансовые средства, направленные на эти цели.

Стратегическое управление Министерством экономического развития и торговли Кабардино-Балкарской республики осуществляется согласно Федеральному Закону «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ» от 20 июля 1995 года № 115-ФЗ, согласно Федеральному Закону «О государственном регулировании агропромышленного производства» от 14 июля 1997 года, а также Федерального Закона от 9 июля 1999 г. № 159-ФЗ. Статья 5 настоящего Закона применяется в части не противоречащей Бюджетному Кодексу РФ со дня введения в действие кодекса (с 1 января 2000 г) [4, 5].

Долгосрочные государственные прогнозы социально-экономического развития КБР разрабатываются на десятилетний период через каждые 5 лет. На базе долгосрочных прогнозов составляются среднесрочные прогнозы на период от трех до пяти лет, которые подлежат ежегодной корректировке. Для решения возникающих задач стратегического характера Министерство экономического развития и торговли КБР совместно с заинтересованными ведомствами и хозяйствующими субъектами разрабатывают целевые программы. Стратегический контроль над достоверностью прогнозов, реализацией и целевых программ осуществляет Правительство КБР совместно с государственными органами управления.

В настоящее время разработана и утверждена целевая программа «Социально-экономическое развитие Кабардино-Балкарской республики на период до 2020 г.», которая предусматривает тщательный отбор приоритетных задач и направлений стратегического развития республики, концентрацию финансовых средств на ключевых направлениях, максимальное использование средств федерального и регионального бюджетов.

В Программе отмечается необходимость сохранения и развития потенциала и конкурентоспособности пищевой промышленности; учета общефедеральных интересов при постановке целей и отбора стратегических задач; реструктуризации производства на крупных хозяйственных объектах республики; координация деятельности предприятий различных форм собственности и подчиненности для преодоления депрессивного характера развития республики. В программе социально-экономического развития КБР подчеркнута важность организации стратегического управления, как на региональном уровне, так и на уровне организаций.

Таким образом, распределение стратегических функций на государственных и муниципальных унитарных предприятиях превалирует в сторону вышестоящих органов. Государственные структуры занимаются формированием стратегических программ, разработкой стратегических и оперативных бюджетов, осуществляют стратегический анализ, учет и контроль. Данная ситуация имеет недостаток, заключающийся в отсутствии заинтересованности самих хозяйствующих субъектов. Привлечение организаций к формированию стратегий проведению стратегического анализа и контроля за реализацией стратегии (помимо составления ими лишь годовых планов развития и выполнения стратегии) могло бы существенно изменить результативность деятельности в долгосрочном периоде.

Что касается акционерных обществ открытого и закрытого типа пищевой промышленности КБР, то сотрудничество с государственными структурами предоставляет им дополнительные выгоды и преимущества, выражающиеся в формировании информационной базы по изучению внешней среды, продвижению товаров и завоеванию рынков сбыта. Стратегическое управление в акционерных компаниях значительно локализовано. Хотя распределение стратегических функций в структуре управления акционерной компании «акционеры - совет директоров - исполнительная дирекция» далеко неоднозначно, но в данном случае можно говорить о распределении стратегических функций внутри организации.

Поскольку в корпоративном управлении существуют противоречия между интересами различных групп акционеров и исполнительной дирекцией [96, 185], то в этой связи усиливается значение совета директоров как связующего звена, способного играть ведущую роль в принятии стратегических решений и в осуществлении корпоративного контроля.

На практике реализуются несколько вариантов участия совета директоров в стратегическом управлении компанией.

Первый вариант основан на традиционном подходе, заключающийся в том, что роль совета директоров ограничивается защитой интересов акционеров путем наблюдения за эффективностью управления. Формирование и реализация стратегии становится функцией лишь исполнительной дирекции и соответствующих подразделений.

Второй вариант предполагает участие совета директоров в формировании и реализации стратегии, в анализе и в оценке управленческих разработок и предположений. Совет директоров может не разрабатывать новые стратегии, но обязан давать рекомендации относительно их изменений.

Третий вариант предписывает совету директоров активную роль в стратегическом управлении. Выходя за рамки контрольной функции, совет директоров может инициировать и разрабатывать стратегические изменения, а не только ограничиваться одобрением управленческих предложений. В процессе стратегического управления компанией необходимо эффективное сотрудничество между советом директоров и исполнительной дирекцией [209].

Реализация последнего варианта в наибольшей степени отвечает интересам акционерных компаний. Однако наблюдения показывают, что в акционерных компаниях пищевой промышленности КБР советы директоров как «наиболее недоиспользованный стратегический механизм» [115] тяготеют к выполнению традиционных функций. Реальная власть в вопросах стратегического управления остается в руках исполнительной дирекции.

Причины недостаточного вклада совета директоров в решении стратегических проблем заключаются в сильном организационном и информацион-

ном влиянии на совет директоров со стороны исполнительного директора; в погрешностях организации деятельности совета директоров (недостаточная частота, регулярность заседаний, неполный охват стратегических проблем для обсуждения); в слабости самих советов, ограничивающихся церемониальной ролью.

Существующее положение может быть исправлено путем проведения следующих мероприятий:

- определение областей стратегического интереса и привлечение внимания совета директоров к данным проблемам;
- выработка процедур и форм участия совета директоров в обсуждении и консультировании;
- обеспечение необходимой информацией на основе управленческих информационных систем;
- совершенствование внутренней структуры и методов работы совета директоров;
- оценка деятельности совета директоров.

Существуют различные мнения по поводу содержания функций совета директоров. В своем заявлении Круглый стол по вопросам бизнеса в США определяет следующие обязанности совета директоров компании:

- надзор над процедурами избрания и переизбрания членов совета директоров и исполнительной дирекции;
- оценка финансовой деятельности компании и распределение ее фондов;
- проверка выполнения компанией ее социальных обязательств;
- обеспечение соответствия деятельности компании закону [96].

Комитет Кэдбери в Великобритании рекомендует следующий перечень функций совета директоров: оценка стратегии компании; управление главными ресурсами компании (включая ключевые назначения); оценка деятельности служащих компании; установление норм поведения компании [208].

Некоторые ученые предполагают располагать функции советов директоров по их важности в следующем порядке:

- разработка корпоративной стратегии, общих направлений, миссии компании;
- назначение и смена высших руководителей;
- контроль, мониторинг и надзор за высшими руководителями;
- анализ и утверждение использования ресурсов;
- забота об интересах акционеров [206].

По действующему российскому законодательству, акционерные общества в соответствии с уставом могут самостоятельно устанавливать перечень стратегических функций, входящих в компетенцию совета директоров, так же как и в компетенцию исполнительной дирекции.

В данной ситуации целесообразно сделать акцент на выполнении советом директоров одной из ключевых задач; а именно — формировании соответствующей организационной культуры, способствующей совершенствованию стратегического мышления, улучшению деловой этики и профессиональному развитию.

Кроме того, не менее важной является связующая роль совета директоров между организацией и ее экономическим окружением. Специфика российских компаний как предприятий смешанной собственности, состоит в том, что стратегическое управление может осуществляться только при учете государственных интересов и непосредственном участии представителей государства. Что, в свою очередь, усиливает конфликтность при принятии стратегических решений. В данной ситуации осознание компанией себя рычагом социального развития и принятие ответственности за свою деятельность, вытекающую из ее масштабов и последствий, позволяет совету директоров выступать инициатором партнерства между бизнесом, правительством и общественностью.

Распределение стратегических функций на уровне исполнительной дирекции, функциональных и линейных служб можно продемонстрировать на

примере проводимых в 2008-2009 гг. обследований на тему «Исследование механизмов принятия решений и их влияние на рыночную адаптацию предприятий» Институтом повышения квалификации работников АПК при ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия им. В.М.Кокова». Выборка производилась по 56 пищевым предприятиям КБР, имеющим различную организационно-правовую форму и отраслевую принадлежность (табл. 10).

Согласно полученным результатам и наблюдениям значительную нагрузку по постановке и принятию стратегических решений несет исполнительный директор предприятия.

Таблица 10 - Распределение функций в процессе принятия стратегических решений, в %

| Участники | Стадии процесса подготовки и принятия стратегических решений | | | |
|-----------------------------|--|------------|------------|----------|
| | постановка | проработка | обсуждение | принятие |
| Директор | 85 | 30 | 65 | 95 |
| Зам. директора | 40 | 65 | 65 | 35 |
| Функциональные руководители | 33 | 77 | 70 | 16 |
| Линейные руководители | 20 | 49 | 53 | 9 |
| Представители коллектива | 16 | 15 | 46 | 12 |
| Представители собственников | 15 | 8 | 23 | 17 |
| Консультанты | 4 | 12 | 10 | 0 |

Проработка и обсуждение стратегических изменений становится прерогативой заместителя директора, функциональных служб и в несколько меньшей степени - линейных руководителей. Относительно высокий процент участия в обсуждении стратегических проблем у представителей коллектива и акционеров, что согласуется с современной концепцией привлечения к процессу стратегического управления всех организационных единиц предприятия.

В любом случае утверждение: «... что в акционерных компаниях совет директоров занимается преимущественно стратегическим управлением, прав-

ление - преимущественно оперативным управлением, штатные органы управления - преимущественно текущим управлением» [100], было бы желательным для обеспечения динамических действий предприятия в долгосрочном периоде, однако не имеет под собой реальной основы. На предприятиях пищевой промышленности КБР, занятых одним видом деятельности и не имеющих дополнительной «стратегической структуры» в стратегическом управлении должны быть задействованы в равной степени, как совет директоров, так и исполнительная дирекция с привлечением всех служб и отдельных единиц предприятия.

2.2 Методические подходы к принятию решений по стратегической реструктуризации

Переходный характер региональной экономики требует особого подхода к выявлению и использованию факторов экономического развития, важную роль среди которых играет стратегическая реструктуризация организаций. Она преследует цель быстрой адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования, мобильности управления, роста показателей экономического развития, увеличения уровня занятости, обеспечения стабильности российского общества [99].

Коренные преобразования на микроуровне проводились по ряду направлений: во-первых, изменение форм собственности расширило количество организационно-правовых форм предприятий; во-вторых, переход от отраслевого принципа управления к корпоративному потребовал изменения структуры промышленности в стране; в-третьих, переход к рыночным условиям хозяйствования изменил цели и приоритеты деятельности предприятий, что повлекло за собой преобразование структурной организации [85].

В рыночных условиях, где постоянны только перемены, возникает потребность в новых инструментах и методах, способных помочь предприятиям стать более эффективными. Обостряющаяся конкуренция инициирует стремление субъектов рынка «догнать и перегнать остальных», пока не позд-

но, а для этого нужны механизмы, которые помогут решить появившиеся проблемы. В наиболее общем виде процесс принятия решений в области стратегической реструктуризации можно представить в виде следующих этапов [79]:

- *Создание субъективного представления о ситуации.* Основано на конструировании модели ситуации.

- *Оценка последствий альтернатив.* Целью является оценка субъективной ценности, т.е. полезности последствий, которая основана на приписывании этим последствиям определенных числовых значений.

- *Прогнозирование условий, определяющих последствия.* В процессе прогнозирования лицо, принимающее решение, оценивает субъективную вероятность выполнения определенных условий или состояний, определяющих последствия данной альтернативы.

- *Выбор альтернативы.* В конечной фазе принимающий решение осуществляет выбор альтернативы в соответствии со своими целями.

В целях принятия рациональных (в пределе - оптимальных) решений при формировании, реформировании или объединении организаций и предприятий необходимо проводить комплексный анализ возможностей организации, преимуществ и недостатков всех стратегий, возможных организационно-правовых форм, структуру управления.

Системный анализ использует следующую цепочку терминов: *цель, критерий, ограничения, вход, процесс, выход, обратная связь.* Принятие решений при выборе организационных форм управления включает определение цели и критериев деятельности промышленного предприятия, анализ ограничений по производственной мощности, срокам, финансовому положению, учет опыта работы аналогичных предприятий, определение юридического статуса, учет перспективных прогнозов портфеля заказов, учет факторов конкуренции, а также вариативную проработку «выживаемости» организации в современных условиях. В целях проведения анализа подходов и методов, используемых на различных этапах процесса стратегической реструк-

туризации, существующее множество подходов, методов, моделей можно классифицировать следующим образом (табл. 11).

Таблица 11-Методы, используемые на различных этапах стратегической реструктуризации

| | |
|--|---|
| Методы проектирования и планирования | - планирования организационной стратегии - планирования и оптимизации структур – планирования и оптимизации процессов |
| Методы и технологии осуществления преобразований | - поток проектов - поэтапно-последовательная комплексная - резонансная технология |
| Методы организационного обеспечения изменений | - «наложение» новых единиц на существующую структуру с последующей адаптацией - вариант «двойной структуры» -внедрение новых стратегий отделяется от оперативной деятельности |

В теории и практике выделяют три базовых подхода к процедуре формирования стратегии предприятия. Первый из них (И. Ансофф) основан на матрице «продукт/рынок» и наиболее применим для растущих организаций, выходящих на рынок [15]. Второй основан на базовых конкурентных стратегиях М.Портера и наиболее успешно используется в условиях насыщенного рынка [134]. Третий подход базируется на цикле развития предприятия и предлагает стратегические альтернативы в соответствии со стадией, на которой находится организация [10, 120, 128]. Выделяются следующие базовые стратегии: *стратегия роста*; *стратегия стабилизации*; *стратегия выживания*. Представляется, что для современных условий российской экономики последний подход является наиболее приемлемым. Подобную логику (стратегические альтернативы в зависимости от цикла развития предприятия) предлагается использовать и в процессе выбора стратегии реструктуризации предприятий.

Наиболее часто применяемые методы, модели, схемы, подходы в области определения организационной стратегии бизнеса можно обобщить в соответствии с этапами стратегического анализа перерабатывающего предприятия (табл. 12).

Таблица 12 - Методы определения организационной стратегии
бизнеса перерабатывающего предприятия*

| Этапы | Методы, подходы, технологии |
|---|--|
| Анализ миссии и целей • определение миссии и целей | <ul style="list-style-type: none"> • Модель производственно-хозяйственной системы • «Дерево целей» • Сценарий развития • Анализ временных рядов, экстраполяция тенденций • Имитационные модели • Методы экспертных оценок, метод «Дельфи», мозговой атаки |
| Анализ внутренней среды • оценка стратегического потенциала | <ul style="list-style-type: none"> • Жизненный цикл изделия • Жизненный цикл технологий • Жизненный цикл организации • Сравнительный анализ «цели — план — факт — оптимизация — отклонение» • СХЦ (БЕ) — выделение стратегических хозяйственных центров • SWOT- анализ • Анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей цепочке — от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями) • Анализ функций (маркетинг, финансы, производство, персонал, культура компании) |
| Анализ внешней среды • оценка стратегического климата | <ul style="list-style-type: none"> • Жизненный цикл отрасли • Анализ «поля сил» по Ансоффу • СТЕР-анализ (анализ сфер макросферы: социальной, технической, экономической, политической) • Обзоры, информационные сообщения, отчеты, систематический мониторинг, анализ и статистическая оценка, создание сценариев • Концепция движущих сил • Пять конкурентных сил по Портеру • Карта стратегических групп - отображение различных конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм • Ключевые факторы успеха (КФУ) |
| Анализ среды в целом • оценка стратегической позиции • оценка конкурентного преимущества диверсифицированной компании | <ul style="list-style-type: none"> • Матрица Ансоффа «продукт/рынок» • Сравнение темпов роста и доли рынка - матрица BCG • Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности - модель GE/McKinsey • Сравнение отраслевой привлекательности - модель Shell/DPM • Анализ эволюции рынка - модель Hofer/ Schendel • Анализ жизненного цикла отрасли - конкурентные преимущества - модель ADL/LC |

* Более подробное описание методов и технологий можно найти в работах Виханского О.С., Дуфала В., Ефремова В.С., Ансоффа И., Портера М., Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф., Томпсона А.А., Стрикленда А. Дж. и др.

Для проведения анализа стратегии диверсифицированной компании используется портфельный анализ.

Портфельный анализ - инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее перспективные ее направления и сокращения/ликвидации неэффективных проектов, подразделений.

Бизнес-портфель компании - это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу (материнской компании).

Тем не менее, в зависимости от условий и специфики функционирования каждого промышленного предприятия в ходе проведения стратегической реструктуризации, целесообразнее было бы использовать различные инструменты на каждом этапе с учетом принципа комплексности и системности [189].

В настоящее время большинством специалистов в области управленческого консалтинга предлагается базовая версия процесса реструктуризации, в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации (рис. 9).

Базовая версия отображает лишь последовательность действий и не дает представления о существующих возможностях и механизме выбора направлений преобразований, вариантов решений в зависимости от состояния предприятия, ситуационных факторов.

В качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры предприятия, проводимого в рамках стратегических преобразований, предлагается *пятикомлексная управленческая технология* (рис.10), представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров и планирования структурных преобразований.

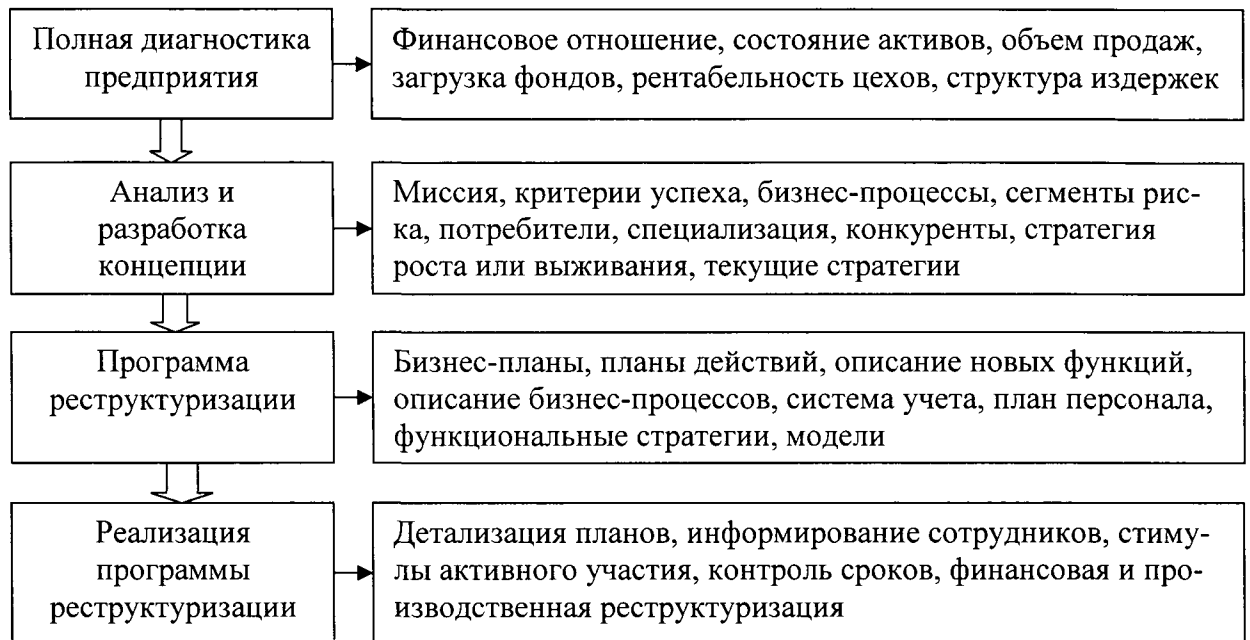


Рисунок 9. Базовая версия процесса стратегической реструктуризации

Всесторонняя оценка и анализ предприятия являются первым этапом технологии. В результате проводимого анализа внешних и внутренних факторов выявляются ключевые проблемы предприятия, резервы и конкурентные преимущества, оцениваются условия стратегической реструктуризации.



Рисунок 10. Этапы технологии разработки проекта стратегической реструктуризации

На основе анализа ситуации и оценки выявленных возможностей предприятия осуществляется определение целей и концепции преобразований (второй этап). На третьем этапе в зависимости от специфики предприятий, условий преобразования осуществляется выбор стратегии реструктуризации.

В отличие от многих разработок в области преобразований в предлагаемой технологии особое внимание уделяется вопросу *координации структурных параметров*, поэтому следующим этапом технологии после выбора стратегии является ее увязка с организационно-правовой формой и структурой управления (4 этап). В основе технологии лежит метод анализа и адаптации структурных параметров в зависимости от ситуационных факторов с последующим устранением «рассогласованности». Чем выше степень согласования основных структурных параметров, тем благоприятнее предпосылки успешного осуществления реструктуризационных преобразований.

В этой связи, следует отметить, что эффективная стратегия - это не только использование механизма или инструмента. Она включает еще несколько неотъемлемых составляющих процесса принятия решения. Стратегия должна опираться на модель, характеризующую поведение конкурентной среды. Например, *описательная модель* раскрывает поведение конкурентной среды в реальной перспективе, опираясь на знания, опыт, предположения и убеждения субъекта, принимающего решение. Альтернативой ей служит *предписательная модель*, которая рассматривает желательное для менеджера поведение конкурентной среды в перспективе, которая также основана на знаниях, опыте, предположениях и убеждениях менеджера. Обе модели могут иметь серьезную математическую и объективную основу либо быть сугубо интуитивными и субъективными.

Проектные менеджеры могут анализировать риск, используя как ту, так и другую модели.

Наконец, любая стратегия требует формального методического подхода к принятию решения. Вместе с тем, менеджер должен воспользоваться и собственной интуицией. Вследствие этого возникает необходимость в стратеги-

ческом планировании промышленных предприятий в условиях проведенной реструктуризации, которая обусловлена следующими моментами:

1. Для рыночной экономики характерна значительная доля неопределенности будущего, связанная со значительными рисками. Стратегическое планирование позволяет высшим менеджерами обнаружить проблемы еще до того, как проблемы обнаружат их, рассчитать возможные риски и за счет качественного прогноза ситуации на рынке получать устойчиво высокие доходы.

2. Стратегическое планирование является основой для эффективного текущего планирования, поскольку все усилия предприятия сконцентрированы на достижении поставленной цели развития. Целенаправленные и скоординированные действия управляющих производственным процессом, финансовыми рисками, инвестициями позволяют достигнуть цели с наименьшими затратами.

3. Разработанный стратегический план развития предприятия позволяет оценивать возникающие альтернативные решения с точки зрения единой цели. Такая оценка необходима, поскольку некоторые альтернативные решения могут увести предприятие «в сторону от намеченной цели».

4. Стратегическое планирование позволяет ответить на фундаментальные вопросы:

а) какой вид деятельности компании обеспечит максимально возможную эффективность всех факторов производства?

б) каков контингент ваших клиентов?

в) какого рода товары компания может производить лучше, чем конкуренты?

г) какова конкурентоспособность компании?

5. Стратегическое планирование содействует эффективному финансовому контролю, поставляя необходимые данные для принятия правильных административных решений.

6. Особенно необходимо стратегическое планирование при выборе вариантов капиталовложений, когда разработанные долгосрочные цели развития компании должны стать точкой принятия решения.

Таким образом, стратегическое планирование требует разработки последовательных, взаимообусловленных решений на долгосрочный период, принимаемых в соответствии с выбранной целью развития промышленного предприятия, учитывающих требования тех рынков, в которых функционирует данное предприятие.

В условиях высокой неопределенности промышленные компании могут успешно функционировать только при тщательно разработанной стратегии развития. Особого внимания требует анализ основных причин неудач стратегического планирования.

Основные причины неудач стратегического управления:

- 1) стратегическое управление не является основой системы управления;
- 2) деятельность по выработке стратегии конкурирует с текущей деятельностью;
- 3) отсутствуют навыки стратегического управления;
- 4) нет надежной информации для управления;
- 5) существуют угроза со стороны организационной структуры и образа мышления управляющих, которые сопротивляются изменениям.

Само возникновение названных проблем на предприятии следует рассматривать как показатель того, что в процессе разработки и реализации стратегии развития допущены серьезные ошибки.

Во-первых, перечисленные причины - результат нарушения основных этапов стратегического планирования. Именно этим объясняется несовпадение стратегических и текущих целей развития компании. Без надежной информации о состоянии рынка, динамике платежеспособного спроса невозможно эффективное функционирование промышленной компании в рыночных условиях. При качественной разработке стратегии развития, соблюдении основных этапов формирования стратегии такие ошибки невозможны.

Во-вторых, не отслежены четкие взаимосвязи между текущим и стратегическим планированием, допущено их противопоставление.

В-третьих, как показывает практика, создавшаяся ситуация - это результат введения системы двойного управления, когда создаются два плана - текущий и стратегический со своими целями, объектами и бюджетами. Такое понимание стратегического планирования противоречит самой сути проблемы: стратегическое управление и планирование необходимо промышленным компаниям, поскольку позволяет действовать целенаправленно, с учетом имеющихся возможностей (как внешних, так и внутренних).

Для того, чтобы избежать серьезных ошибок, при формировании стратегии развития следует учитывать ключевые факторы обеспечения конкурентоспособности компании: финансовое положение компании и уровень управления финансовыми рисками; развитость собственных НИОКР; наличие передовой технологии; способность к маневрированию ценами и ассортиментом продукции; наличие сбытовой сети и опытных кадров по продвижению товара на рынки; качество технического обслуживания; возможность получения кредитов; свободу выбора источника финансирования.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что фундаментальная основа для разработки эффективной программы стратегической реструктуризации предприятий промышленности должна базироваться на следующих принципах: системности, последовательности, целенаправленности, корпоративности, оперативности и гибкости, концептуальности, прозрачности, инновационности, мониторинга, стабилизации и управляемости.

Таким образом, для определения эффективности проведения стратегической реструктуризации целесообразнее было бы выделить критерии данного реструктуризационного преобразования.

Наряду с этим, ряд специалистов Российского центра приватизации выделяют два типа критериев: «жесткие», которые поддаются количественному измерению; «эластичные», которые не могут быть измерены количественно [17].

«Жесткие» критерии эффективности реструктуризации - это привлечение внешних инвестиций; создание совместных предприятий; установление стратегического партнерства; повышение объемов реализации; увеличение объемов экспорта; снижение издержек производства. Согласно данным критериям компания должна реализовывать рекомендованные инвестором изменения таким образом, чтобы они привели к позитивным результатам, которые могут быть измерены и подтверждены документально (например, расширение рынков сбыта, явившееся результатом осуществления рекомендованных изменений).

«Эластичные» критерии эффективности реструктуризации - это число руководителей верхнего и среднего звена, охваченных программами помощи; степень участия российских консультантов в реализации проектов технической помощи; количество регионов, занятых осуществлением программ реструктуризации; число слушателей тематических семинаров по изучению позитивного опыта; количество распространенных учебных пособий, книг и материалов. «Эластичные» критерии учитывают позитивные результаты реструктуризации, которые не поддаются прямому измерению, но могут быть отнесены к долгосрочным инвестициям в «человеческий капитал».

Следует отметить, что поскольку у большинства руководителей предприятий АПК КБР не хватает разнообразных управленческих и профессиональных навыков, необходимых для работы в рыночных условиях, то важным элементом эффективного проведения системных реформ на промышленном предприятии в условиях проведения стратегических преобразований становится ознакомление управляющих с возможными путями решения проблем.

2.3 Диагностика и алгоритм реструктуризации предприятия

Рассмотрение методологии диагностики предполагает определение ее основных направлений, классификацию подходов, формулирование принципов диагностики, а также определение общей последовательности этапов

реализации. В литературе по данному вопросу нет единого мнения и единого подхода.

В ряде публикаций рекомендуются следующие направления и этапы реструктуризации:

1. SWOT - анализ реструктурируемой компании.
2. Определение общей стратегической цели и конкурентной среды реструктуризации.
3. Разработка мер по радикальному сокращению затрат и т.д. (далее следуют конкретные направления деятельности, связанные уже с формированием проектов реструктуризации).

Таким образом, к диагностике здесь относится только первый этап, т.е. она сводится, по сути, к SWOT - анализу.

В других источниках [106] приведена иная последовательность работ по реструктуризации, а именно: 1) предварительная формулировка стратегической цели, концепции и миссии компании, 2) оценка изменений внешней конкурентной среды, 3) комплексная диагностика предприятия и оценка инновационного потенциала, 4) анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем, 5) формирование путей и проектов решения проблем и т.д. При этом диагностика включает: стратегический анализ предприятия, организационно-управленческий анализ, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала, оценку бизнеса и компаний.

В работе [91] помимо прочих также выделяется такое направление, как анализ и применение референтных моделей. Основой для построения программы реструктуризации может быть анализ опыта других предприятий, т.е. использование референтных моделей. С появлением средств, которые позволяют в систематизированных банках моделей (репозитариях) накапливать модели, аккумулирующие опыт других, значение данного блока информации как регулярной основы принятия решений по организационному проектированию и реструктуризации управления компанией увеличилось.

В методических документах направления диагностики формулируются конкретно по сферам деятельности предприятия. Они включают следующие аспекты [161]:

а) проведение маркетинговых исследований для определения положения предприятия на рынке и получения информации.

- о показателях экономического развития отраслей и регионов, направлениях государственной политики, определяющих производство и сбыт выпускаемой предприятием продукции и потребляемых видов сырья;

- о существующем уровне отечественного производства, объемах импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции и потребляемого сырья, а также производстве и импорте продукции-заменителя;

- о потребителях и сегментации рынка;

- об основных характеристиках рынка для каждого его сегмента (эластичность сложившихся цен, потенциальная и реальная емкость рынка, его насыщенность);

- о географическом распределении товара, его экспортных рынках;

- о конкурентах (объем продаж в целом и по сегментам рынка, общая доля на рынке, цели, поведение на рынке, самооценка и т.д.), их сильных и слабых сторонах (по качеству выпускаемой продукции, ценовой политике, продвижению товара, сбытовой политике, послепродажному обслуживанию, формам осуществления расчетов и т.д.);

- об уровне конкуренции в секторе товара выпускаемой продукции.

По результатам маркетинговых исследований составляются оптимистический, пессимистический и средневзвешенный прогнозы развития рынка.

В рамках каждого из прогнозов рекомендуется:

• определение фазы и продолжительности жизненного цикла по каждому виду продукции, выпускаемой предприятием;

• составление прогнозов развития рынка;

• оценивание потенциальных рисков деятельности предприятия;

б) проведение анализа существующих сетей сбыта продукции (анализ эффективности существующей стратегии сбыта; анализ эффективности использования различных каналов сбыта товара;

в) проведение анализа существующей системы снабжения (анализ эффективности существующей стратегии снабжения; анализ эффективности использования различных каналов снабжения, в том числе импорта; анализ развития рынка потребляемых видов продукции, выявление более эффективных поставщиков);

г) проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции (анализ существующей организации производственных процессов, снабжения и сбыта для каждого вида выпускаемой продукции; анализ показателей эффективности производства каждого вида выпускаемой продукции, в том числе на основе определения прямых затрат, а также затрат по организации снабжения и сбыта, структуры затрат по производству и сбыту, в том числе в разрезе постоянных и переменных издержек; подготовка предложений по оптимизации ассортимента выпускаемой продукции, с учетом требований сертификации продукции, а также антимонопольного законодательства);

д) проведение анализа финансового состояния предприятия и эффективности финансового управления; анализа издержек, их структуры и динамики; анализа выручки от реализации продукции, прибыли, рентабельности; анализа соотношения темпов роста физического объема производства, роста оплаты труда и выручки от реализации продукции, запасов, их структуры и динамики; анализа эффективности ценовой политики; анализа кредиторской и дебиторской задолженности предприятия, выявление безнадежных долгов;

е) проведение анализа эффективности существующей организационной структуры предприятия и ее соответствия направлениям деятельности предприятия с выявлением нарушений взаимодействия между структурными подразделениями;

ж) проведение анализа сильных и слабых сторон предприятия относительно своих конкурентов по следующим направлениям:

- маркетинг (рыночная деятельность предприятия, ценовая политика, продвижение продукции, организация сбыта, уровень платежеспособного спроса, наличие экспортной продукции и т.д.);

- производство (состояние и уровень использования существующих мощностей, производительность, технологическая структура, наличие поставщиков, выпускающих продукцию, доступную по цене и приемлемую по качеству, и т.д.);

- НИОКР (исследовательская деятельность, «ноу-хау», патенты, лицензии и т.д.), новые разработки, оформленные патентами, авторскими свидетельствами и т.д.;

- финансы (капитал и его структура, показатели рентабельности, ликвидности, устойчивости, оборачиваемости и т.д.), состояние расчетов и платежей;

- кадровый состав (профессионально-квалификационный состав работников предприятия, мотивация к трудовой деятельности, взаимоотношения в коллективе, социальное партнерство, социальные льготы, пособия и т.д.);

- управление и организация (организационная структура предприятия, информационные потоки, планирование и контроль, финансовый менеджмент и т.д.); наличие и масштабы непроизводственной деятельности (объекты социально-культурного и бытового назначения и жилищно-коммунального хозяйства и т.п.);

з) выявление ключевых внутренних и внешних проблем для предприятия.

Как отмечается в [26] для диагностики при реструктуризации наиболее важны три принципа стратегического менеджмента:

- дифференциация стратегического анализа в зависимости от размеров фирмы (в малой компании, можно затронуть SWOT-анализом только самые

крупные структурные элементы - производство и систему управления, а в крупной каждый из компонентов);

- создание системы мониторинга и учета, позволяющей измерять степень достижения целей;

- последовательность анализа (системы решений), когда каждый предыдущий этап становится исходной базой для последующего. При этом начальной информацией для реализации управленческого цикла является стратегический план.

Следует отметить, что многие направления диагностики, необходимые для реструктуризации отдельных сторон деятельности предприятия, в методическом аспекте разработаны достаточно подробно (например, финансово-экономический, производственно-хозяйственный, стратегический анализ). На сегодняшний день существуют достаточно подробные методики организационного, управленческого, финансового, производственного и стратегического анализа, собраны библиотеки референтных моделей. Таким образом, накоплен значительный опыт анализа предприятия «по частям».

Однако, несмотря на большое количество самых разнообразных методов, описанных в различных работах, в них практически не представлена их увязка (синтез). По сути дела, отсутствуют общие принципы диагностики при реструктуризации, позволяющие увязать все выявленные проблемы в некоторую общую систему.

Возможно ли соединить различные группы информации, результаты применения разных видов анализа, чтобы выработать единую программу реструктуризации? Это центральный вопрос современной теории менеджмента.

Как отмечается в [91], ответ на данный вопрос, видимо, отрицательный, и причина заключается не в недостатках методологии реструктуризации, а в том, что современные управленческие задачи принципиально не решаемы аналитическими методами. Так, параметры описания организации исчисляются сотнями и даже тысячами. Это лишний раз подтверждает тезис о том, что менеджмент является сплавом науки и искусства. «В данном случае нау-

ка заключается в том, чтобы знать существующие методики, которые позволяют представлять информацию в обработанном виде, «разрезать ее на части» и анализировать каждую часть в отдельности. Искусство руководителя - умение синтезировать полученные данные и принять правильное решение» [91].

На наш взгляд, искусство руководителя должно опираться на определенные методические подходы, позволяющие синтезировать информацию в данной области. И такие подходы могут быть предложены.

В связи с этим, в настоящей работе мы особое внимание уделим именно последнему аспекту. Для этого необходимо выделить специфику диагностики при реструктуризации предприятия.

В качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования предприятия, проводимого в рамках стратегических преобразований, предлагается комплексная управленческая технология (рис. 11), представляющая собой полную процедуру (алгоритм), охватывающую все требования к реформам предприятия. В отличие от многих разработок в области преобразований в предлагаемой технологии особое внимание уделяется вопросу координации и управлению параметрами реализуемого проекта.

Ключевой и отличительной стороной предлагаемого алгоритма реструктуризации предприятия выступает методика выбора метода реструктуризации.

ЭТАП 1. И так, на первом этапе реструктуризации предприятия (основа всего процесса реструктуризации) проводится диагностика предприятия.

В структуре всего процесса реструктуризации диагностика предприятия занимает ключевую позицию и при любом желании не может быть проигнорирована. Диагностика предприятия идет вторым этапом в общем алгоритме, так как после принятия решения о реструктуризации и выборе метода реструктуризации в любом случае нужна четкая оценка текущего состояния самого предприятия.



Рисунок 11. Алгоритм реструктуризации предприятия.

Диагностика предприятия - это процесс проверки предприятия, включающий в себя совокупность всех видов анализа проводимых при реструктуризации предприятия.

Основные положения диагностики предприятия в настоящее время актуальны для рассмотрения, особенно если это касается реструктуризации предприятия. Анализ большинства литературных источников свидетельствует о наличии различных методик, которые могут использоваться при диагностике предприятия. Далее будут рассмотрены основные методы анализа, данные которых в комплексе, дают понять то, чем стоит далее заниматься при разработке проекта реструктуризации предприятия.

Анализ литературных источников [91, 117, 170] позволил выделить основные методы диагностики предприятий при проведении реструктуризации. Далее на рисунке 12 схематично показана совокупность методов, используемых при диагностике предприятия.

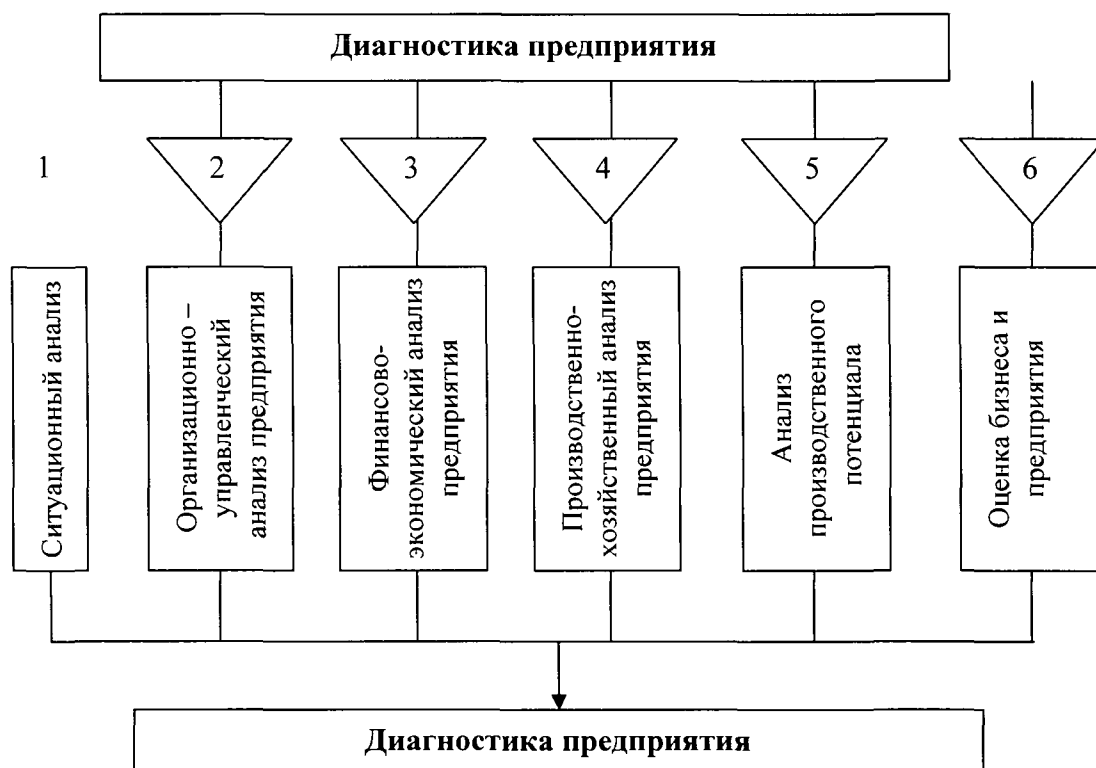


Рисунок 12. Структура диагностики предприятия.

Ситуационный анализ предприятия. Итак, задачей ситуационного анализа является определение положения, в котором находится компания, т.е.

определение места, занимаемого предприятием в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на предприятие. Таким образом, ситуационный анализ складывается из:

- Анализа сильных и слабых сторон и их взаимодействии с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ).
- Анализа стратегической позиции, занимаемой предприятием,
- Анализа сегментов рынка,
- Анализа конкуренции.
- Позиционного анализа.

Ситуационный анализ является первым видом анализа, проводимого в ходе диагностики. В ходе него определяется исходная позиция (где мы сейчас находимся) для всего предприятия. Таким образом, формируются задачи реструктуризации.

Данные, полученные в ходе таких исследований, определяют весь ход дальнейшей диагностики — цели и направления исследований, которые следует проводить и первую очередь, глубину исследований, порядок проведения диагностики, а также сроки, стоимость работ и состав исполнителей.

Организационно-управленческий анализ предприятия. В широком смысле организационно-управленческий анализ направлен на исследование системы управления в ее текущем состоянии. Система управления - это совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих организационной структуры и организационной культуры. В целях анализа систему управления рационально рассматривать как совокупность следующих элементов:

- система целей организации и стратегий их достижения;
- организационная структура управления;
- системы процессов управления и структуры информации, циркулирующей по этим процессам;
- организационная культура.

Если говорить подробнее, то организационно-управленческий анализ представляет собой исследовательскую деятельность по направлениям, перечисленным выше. И от того, на сколько это будет сделано профессионально, зависит вся дальнейшая работа компании.

Финансово-экономический анализ предприятия. В настоящее время это наиболее распространенная методика, так как сплошь и рядом ей пользуются все, кто хоть как-то занимается бизнесом.

Финансово-экономический анализ является составной частью комплексной диагностики компании и представляет собой эффективный метод, позволяющий осуществить оценку финансового состояния и являющийся базой для проведения работ, связанных с формированием финансовой политики компании, по реструктуризации и возможный эффект от их реализации.

Основные направления финансово-экономического анализа.

- Анализ финансовых результатов деятельности компании.
- Анализ потока денежных средств.
- Анализ финансового состояния.
- Анализ эффективности деятельности.
- Анализ эффективности инвестиционных проектов.

На этапе диагностики компании финансово-экономический анализ ставит своей задачей проведение углубленной оценки хозяйственной ситуации для обоснования управленческих решений, поэтому он принимает черты и особенности внутрихозяйственного управленческого анализа.

В рамках диагностики предприятия при реструктуризации, если другими методами иногда можно пренебречь, то финансово-экономический анализ должен проводиться всегда.

Производственно-хозяйственный анализ предприятия. Производственно-хозяйственный анализ компании приобретает особую важность при проведении мероприятий, связанных с ее реструктуризацией, поскольку ставит своей целью оценить уровень эффективности применяемых компанией производственных ресурсов для производства и реализации продукции (матери-

альные ресурсы средства и предметы труда, трудовые ресурсы), выявить резервы повышения эффективности их использования.

Среди факторов, влияющих на эффективность использования материальных и трудовых ресурсов компании, можно выделить интенсивные и экстенсивные. Экстенсивное использование ресурсов предполагает привлечение дополнительных производственных ресурсов: увеличение количества средств и предметов труда, численности рабочей силы, увеличение времени использования производственных ресурсов, устранение не используемых средств. Интенсивные факторы приводят к ускоренному росту результатов производства по сравнению с затратами на него, что предполагает улучшение качественных характеристик применяемых ресурсов и совершенствование процессов их функционирования.

Производственно-хозяйственный метод позволяет оценить эффективность использования производственных ресурсов, а это на сегодняшний день далеко не последняя задача для любого предприятия, работающего на отечественном и/или мировом рынке

Анализ кадрового потенциала. На сегодняшний день это наиболее важный аспект любого бизнеса. Это обусловлено тем, что квалифицированные кадры найти очень трудно.

Использование данного метода связано не только с расширением прав и ответственности персонала, но и с определением влияния поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителем, сознанием причастности. Большое значение при этом имеют личные качества каждого индивидуума, проявляющиеся в индивидуально-психологических качествах личности, которые, совместно с социально-психологическими качествами, определяют поведение человека в организации.

Управление персоналом на психологическом уровне дает руководителю мощные рычаги побуждения людей к активной трудовой деятельности, позволяет ему полнее использовать скрытые резервы коллектива и тем самым успешнее провести реструктуризацию предприятия.

Не менее важную роль играют межличностные отношения в трудовом коллективе, проявляющиеся в виде групповой активности. Каждый отдельный человек ориентирован на вполне определенную систему ценностей. Определение этой системы - задача данного метода. Далее сопоставление систем всего персонала позволит принять нужные решения, что в конечном итоге может повысить работоспособность персонала, его заинтересованность в работе.

Методы оценки персонала можно классифицировать следующим образом:

- прогностический;
- практический;
- имитационный.

Прогностический метод основывается на использовании анкетных данных, характеристик, рекомендаций, мнений членов трудового коллектива, вышестоящих менеджеров.

Практический метод предусматривает проверку работника на конкретном рабочем месте, что позволяет оценить результаты его деятельности. Для реализации метода используются пробные перемещения сотрудников.

Имитационный метод заключается в экспертной оценке деловых и личных качеств испытуемого на основе решения имитационной задачи, предполагающей разрешение конкретной ситуации.

И так из всего этого видно, что данный метод имеет право на существование как метод диагностики, а его использование носит обязательный характер.

Оценка бизнеса. Оценка бизнеса предприятий и компаний в основном производится при возникновении следующих обстоятельств:

- Реорганизация или ликвидация предприятий и компаний.
- Полная или частичная смена собственника (покупка или продажа предприятия).
- Приватизация государственных предприятий.

- Сдача предприятия в аренду для обоснования размера арендной платы.
- Приобретение земельного участка на предмет его использования конкретным запланированным способом.
- Решение об инвестировании.
- Создание совместного предприятия.
- Проверка кредитоспособности.
- Выход учредителя или принятие нового.
- Страхование.
- Урегулирование вопросов наследования.
- Раздел имущества, внесение недвижимости в качестве доли в уставной капитал нового предприятия.
- Уточнение стоимости имущества предприятия как базы для налогообложения.

Как видно из перечисленных выше обстоятельств, стоимость бизнеса может определяться по-разному, в основном это зависит от того, какие цели преследуют изначально оценщики, или заинтересованные стороны.

Решающее значение для определения фактической цены могут иметь:

- Дублирование уже существующих предприятий или совместимость с ними либо со стратегией покупателя;
- Слишком большое предложение, вследствие чего возникает конкуренция между продавцами;
- Уровень владения искусством ведения переговоров.

Во всех остальных случаях решающее значение имеют стратегические и финансово-экономические аспекты диагностики.

При оценке стоимости предприятий, компаний, бизнеса, а так же их элементов используют следующие методы:

- Затратный (балансовый);
- Аналоговый (сравнительный);
- Доходный.

Главный признак затратного подхода - это поэлементная оценка объекта. Общую стоимость объекта получают суммированием стоимостей всех его элементов. Применение затратного метода дает пессимистическую оценку объекта, однако в условиях, когда фондовый рынок еще не сформирован, а рыночная информация отсутствует этот подход часто оказывается единственным возможным.

Аналоговый подход основан на сравнении оцениваемого объекта с аналогами, рыночная цена которых известна.

Доходный подход основывается на расчете будущих поступлений от эксплуатации объекта оценки и определение их текущей стоимости. При реализации данного метода эксплуатация объекта оценки рассматривается как проект, эффективность которого определяется с помощью методов, рассмотренных в рамках «Финансово-экономического анализа».

При наличии достаточного объема первичной информации для оценки желательно применять все три указанных подхода.

Анализ и обработка полученной информации. Анализ полученной информации — это исследование результатов, полученных в ходе диагностики предприятия, которые в дальнейшем послужат основой для разработки проекта реструктуризации предприятия.

При разработке проекта, как правило, происходит сопоставление данных, полученных при анализе предприятия и данных «идеального предприятия» (практика показывает, что очень редко встречаются предприятия, которые можно отнести к разряду «идеальных», однако добиться приближенных показателей вполне реально). Происходит своего рода разработка ряда микро целей и дальнейшая их трансформация в общую цель - цель проекта реструктуризации предприятия.

ЭТАП 2. Следующим этапом реструктуризации предприятия является выбор метода реструктуризации.

В предыдущей главе были рассмотрены проблемы реструктуризации предприятий. Одной из проблем, выделенной нами в рамках исследования

была проблема правильного выбора метода при разработке проекта реструктуризации. В рамках второй главы данной работы (параграф 2.2.) нами были рассмотрены методические подходы принятия решений по стратегической реструктуризации предприятия. Выбор же метода - главная задача и основа успеха реализации проекта реструктуризации.

В ходе анализа были выделены два способа выбора метода реструктуризации:

- Факторный анализ.
- Экспертный анализ.

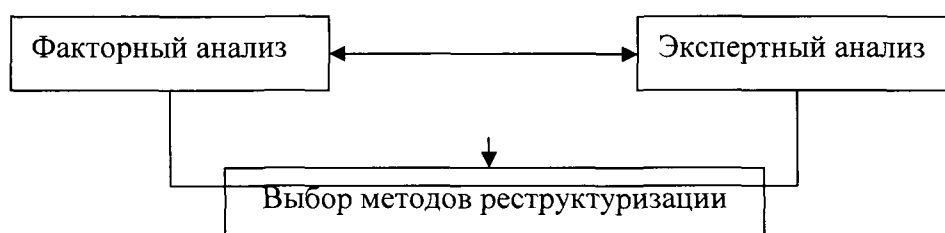


Рисунок 13. Способы выбора метода реструктуризации.

Как видно на рисунке 11 оба этих способа используются одновременно.

Факторный анализ — происходит от слова фактор (анализ факторов, их закономерностей и следствий). Фактор [27] — существенное обстоятельство в каком либо явлении, процессе. Факторный анализ [27] — анализ влияния избранных факторов друг на друга и их общее влияние на экономический результат.

Прежде всего, надо отметить многочисленность толкований такого понятия, как «эксперт» [169.]

Это связано с отсутствием единой общепризнанной оценки качества эксперта. Одно из возможных определений того, кто такой эксперт, следующее: эксперт — это человек, лицо, принимающее решение, или проводящая экспертизу аналитическая группа. Считается профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе, чьи оценки и суждения по поводу объекта экспертизы учитываются при принятии решений.

Под экспертизой [169] обычно понимают проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготов-

ки принятия решения. Особенность такой процедуры измерения, как экспертиза, в том, что в качестве измерительных приборов выступают люди. Причины привлечения людей для оценивания объектов просты: либо сами объекты или их характеристики субъективны, либо нет соответствующих приборов, либо объекты или их характеристики еще предстоит создать (как это имеет место при составлении прогнозов развития какой-либо системы).

Как видно из рисунка 13, оба способа целесообразно проводить одновременно, т.е. по средством экспертного анализа проводить анализ факторов, определяющих выбор метода реструктуризации. В данном случае это синтез факторного и экспертного метода — относительно повышает степень принятия правильного решения по выбору метода реструктуризации предприятия.

Перечислим некоторые причины, стимулирующие интерес к экспертизе.

Для нашего времени характерна возросшая сложность процесса управления. Это объясняется как усложнением объектов управления, так и осознанием необходимости учитывать не только объективные тенденции развития ситуации, но и реакцию участников событий на принимаемые решения. Другая черта принимаемых решений — отсутствие зачастую необходимой информации и четкого знания тенденции развития ситуации, экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения [169].

Регулярное проведение экспертиз по какому-то вопросу может довести процедуру экспертизы до высокой степени стандартизации, сделает экспертизу эффективным рабочим инструментом.

Таким образом, объясняется необходимость проведения факторного и экспертного анализа одновременно.

Выбор метода лишь по факторам может зависеть от человеческих факторов, т.е. эксперт может руководствоваться лишь своими убеждениями.

Данный подход не приемлем для принятия решения о реструктуризации. Как уже отмечалось выше, принятие решения о реструктуризации предприятия целесообразно проводить группой экспертов.

В ходе экспертного анализа экспертами выделяются факторы, сгруппированные по методам реструктуризации.

Далее путем математического исчислений производится расчет приоритетности и важности реализации методов в рамках проекта реструктуризации предприятия.

Далее приведенная формула расчета по выбору метода реструктуризации предприятия:

$$K_m = \frac{\sum x_i + \sum x_j}{\sum x_{ij}}$$

K_m — коэффициент рассчитываемого метода;

$\sum x_i$ - сумма внутренних факторов, выбранных при анализе;

$\sum x_j$ - сумма внешних факторов, выбранных при анализе;

$\sum x_{ij}$ - сумма факторов всего, отнесенных к данному методу.

В ходе расчета происходит суммирование факторов выбранных экспертами при анализе деятельности предприятия. Далее путем деления суммы выбранных показателей на общее количество приведенных факторов получаем значение коэффициента, который и свидетельствует о важности и приоритетности реализации того или иного метода реструктуризации предприятия.

Далее приведена шкала значений исчисляемых коэффициентов и соответствующие им формулировки, характеризующие диапазон значения коэффициента.

Нами в ходе исследования было предложено несколько шкал с разным шагом формулировки исчисления. По нашему мнению, более приемлемым вариантом для определения коэффициента является вариант 1, таблица 13, так как она более детально разложенная по показателям.

Однако, чтобы в этом убедиться, рассмотрим результаты шкал на примере.

Для рассмотрения представленная ситуация реструктуризации крупнейшего в республике перерабатывающего предприятия - ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский".

Таблица 13 - Шкала определения приоритетов по определению метода реструктуризации. Вариант 1. (шаг определения 0,1)

| Значение коэффициента | Группа метода | Приоритетность использования в группе | Формулировка |
|-----------------------|---------------|---------------------------------------|---|
| 0-0,1 | I группа | | При данном значении коэффициента метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы используются в дальнейшем для ликвидации проблемы. |
| 0,1-0,2 | II группа | Минимальная | При данном значении коэффициента метод относится ко второй группе и является второстепенным при использовании. Метод целиком не используется, а лишь возможно частичное проведение требуемых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации. Внедряется согласно шкалы приоритетности. |
| 0,2-0,3 | | Низкая | |
| 0,3-0,4 | | Средняя | |
| 0,4-0,5 | | Высокая | |
| 0,5-0,6 | III группа | Минимальная | При данном значении коэффициента метод относится к третьей группе. Т.е. метод является первостепенным и внедряется в рамках проекта реструктуризации. Внедряется согласно шкалы приоритетности. |
| 0,6 - 0,7 | | Низкая | |
| 0,7-0,8 | | Средняя | |
| 0,8-0,9 | | Высокая | |
| 0,9-1 | IV группа | Абсолютная | При данном значении коэффициента метод относится к четвертой группе и является абсолютно ключевым и имеет приоритетное право на использование и реализацию, т.е. ему уделяется больше внимания. |

Таблица 14 - Шкала определения приоритетов по определению метода реструктуризации. Вариант 2. (шаг определения 0,15)

| Значение Коэффициента | Формулировка. |
|-----------------------|--|
| 0-0,15 | При данном значении коэффициента метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы используются в дальнейшем для ликвидации проблемы. |
| 0,15-0,3 | При данном значении коэффициента метод целиком не используется, а лишь возможно частичное проведение требуемых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации. |
| 0,3-0,45 | При данном значении коэффициента, метод используется как второстепенный. Однако из группы второстепенных методов он имеет низкую степень приоритетности. |
| 0,45-0,6 | При данном значении коэффициента, метод используется как второстепенный. Однако из группы второстепенных методов он имеет среднюю степень приоритетности. |
| 0,6-0,75 | При данном значении коэффициента, метод используется как второсте- |

| | |
|----------|---|
| | пенный. Однако из группы второстепенных методов он имеет высокую степень приоритетности. |
| 0,75-0,9 | При данном значении коэффициента, метод является первостепенным и имеет приоритетное право на использование и реализацию. |
| 0,9-1 | Ключевой метод использования при реструктуризации. |

Таблица 15 - Шкала определения приоритетов по определению метода реструктуризации. Вариант 3. (шаг определения 0,2)

| Значение коэффициента | Формулировка. |
|-----------------------|--|
| 0-0,2 | При данном значении коэффициента метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы используются в дальнейшем для ликвидации проблемы. |
| 0,2-0,4 | При данном значении коэффициента метод целиком не используется, а лишь возможно частичное проведение требуемых реформ в рамках реализации проекта |

Таблица 16 - Шкала определения приоритетов по определению метода реструктуризации. Вариант 4. (шаг определения 0,25)

| Значение коэффициента | Формулировка |
|-----------------------|--|
| 0 - 0,25 | При данном значении коэффициента метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы используются в дальнейшем для ликвидации проблемы. |
| 0,25-0,5 | При данном значении коэффициента метод целиком не используется, а лишь возможно частичное проведение требуемых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации. |
| 0,5-0,75 | При данном значении коэффициента, метод используется как второстепенный. Т.е. метод внедряется в рамках проекта реструктуризации, но приоритетным выступает метод с большим значением коэффициентом. |
| 0,75-1 | При данном значении коэффициента, метод имеет приоритетное право на использование и реализацию, т.е. ему уделяется больше внимания, он является ключевым при реализации проекта реструктуризации. |

Таблица 17 - Шкала определения приоритетов по определению метода реструктуризации. Вариант 5. (шаг определения 0,3)

| Значение коэффициента | Формулировка |
|-----------------------|---|
| 0-0,3 | При данном значении коэффициента метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы |

В ходе реструктуризации предприятия были выявлены следующие направления реформ:

- Реорганизация организационной структуры управления.

- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Технологическая реорганизация предприятия.
- Реструктуризация долгов.

Данные направления были выбраны на основе экспертной оценки предприятия, результаты которой представлены в таблице 18.

В итоге в ходе данной реструктуризации предприятия была проведена реорганизация организационной структуры управления с выделением из предприятия отдельных областей бизнеса и расширением номенклатуры предоставляемых услуг (сдача помещений в аренду, производство, оказание производственных услуг), технологическая реорганизация предприятия сводилась в ликвидации нерентабельных производств. В ходе реструктуризации была частично погашена кредиторская задолженность предприятия, на данный момент кредиторская задолженность предприятия полностью погашена.

Таблица 18 - Итоги экспериментального расчета относительно выбора методов реструктуризации

| Методы реструктуризации | Формы | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Эксперт 6 | Эксперт 7 | Эксперт 8 | Эксперт 9 | Итог |
|---|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Реорганизация предприятия (изменение организационно-правовой формы предприятия) | Поглощение | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Выделение | 0,56 | 0,4 | 0,34 | 0,3 | 0,5 | 0,44 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,43 |
| | Слияние | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Присоединение | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Разделение | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Преобразование | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Реорганизация организационной структуры управления | | 0,85 | 0,75 | 0,85 | 0,56 | 0,85 | 0,9 | 0,85 | 0,5 | 0,85 | 0,77 |
| Технологическая реорганизация | | 0,52 | 0,6 | 0,73 | 0,52 | 0,73 | 0,52 | 0,6 | 0,52 | 0,6 | 0,59 |
| Реинжиниринг бизнес-процессов | | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 |
| Банкротство предприятия | Внешнее управление | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Санация. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| | Ликвидация. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Реструктуризация долов | | 0,33 | 0,5 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,5 | 0,33 | 0,5 | 0,33 | 0,39 |

Рассмотрим полученные результаты в интерпретации по вариантам шкал, предложенных автором.

Реорганизация предприятия, выделение - 0,43.

Реорганизация организационной структуры управления - 0,77.

Технологическая реорганизация - 0,59.

Реинжиниринг бизнес-процессов - 0,67.

Реструктуризация долгов - 0,39.

Вариант 1. (табл. 13) Данная шкала абсолютно точно показала ключевые и второстепенные методы реструктуризации, погрешности при определении нет.

Вариант 2. (табл. 14) Показатели коэффициентов реорганизации предприятия через форму выделения и реструктуризация долгов попадают в одну группу. Остальные коэффициенты определены без погрешности.

Вариант 3. (табл. 15) Показатели коэффициентов реорганизация организационной структуры управления и реинжиниринга бизнес процессов попадают в одну группу, что затрудняет выбрать ключевой метод реструктуризации. Такая же проблема и с технологической реорганизацией предприятия и реорганизацией предприятия через форму выделения.

Вариант 4. (табл. 16) Показатели коэффициентов технологической реорганизации и реинжиниринга бизнес процессов попадают в одну группу. Такая же проблема и с методом реструктуризации долгов и реорганизацией предприятия через форму выделения. Единственно определен четко ключевой метод реструктуризации - реорганизация организационной структуры управления.

Вариант 5. (табл. 17) Аналогичная ситуация, что и в варианте 3.

Вывод. В ходе рассмотрения по шкалам абсолютно правильно была получена интерпретация в варианте 1, в связи с чем, вариант 1 (табл. 13) является единственно правильным при определении метода реструктуризации. Это объясняет и то, что данные полученные при рассмотрении по шкале ва-

рианта практически совпадают со схемой взаимосвязи методов реструктуризации предприятия.

В ходе данной реструктуризации ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" была проведена реорганизация организационной структуры управления с выделением из предприятия отдельных областей бизнеса и расширением номенклатуры предоставляемых услуг (сдача помещений в аренду, производство, оказание услуг по переработке из давальческого сырья), технологическая реорганизация предприятия сводилась в ликвидации нерентабельных производств. В ходе реструктуризации была частично погашена кредиторская задолженность предприятия, на данный момент кредиторская задолженность предприятия полностью погашена.

Таким образом, с помощью данной методики легко определить метод, требуемый при реструктуризации предприятия. Расчет, проведенный по предложенному нами алгоритму, лишней раз обосновывает правильность выбранного метода. Однако, в рамках данного этапа рекомендуется проведения технико-экономического обоснования проекта для получения более полной информации о предстоящих реформах. Не используя данный алгоритм, пришлось бы проводить ТЭО проекта по нескольким направлениям, данный же способ позволяет экономить во времени и вести работу в нужном и правильном направлении.

ЭТАП 3. Следующим этапом реструктуризации предприятия выступает разработка проекта реструктуризации предприятия.

В рамках данного этапа происходит разработка и внедрения - организационных реформ на предприятии по методам, выбранным в ходе анализа и проработки факторов.

Более наглядно процесс разработки проекта реструктуризации предприятия, представлен на рисунке 14.

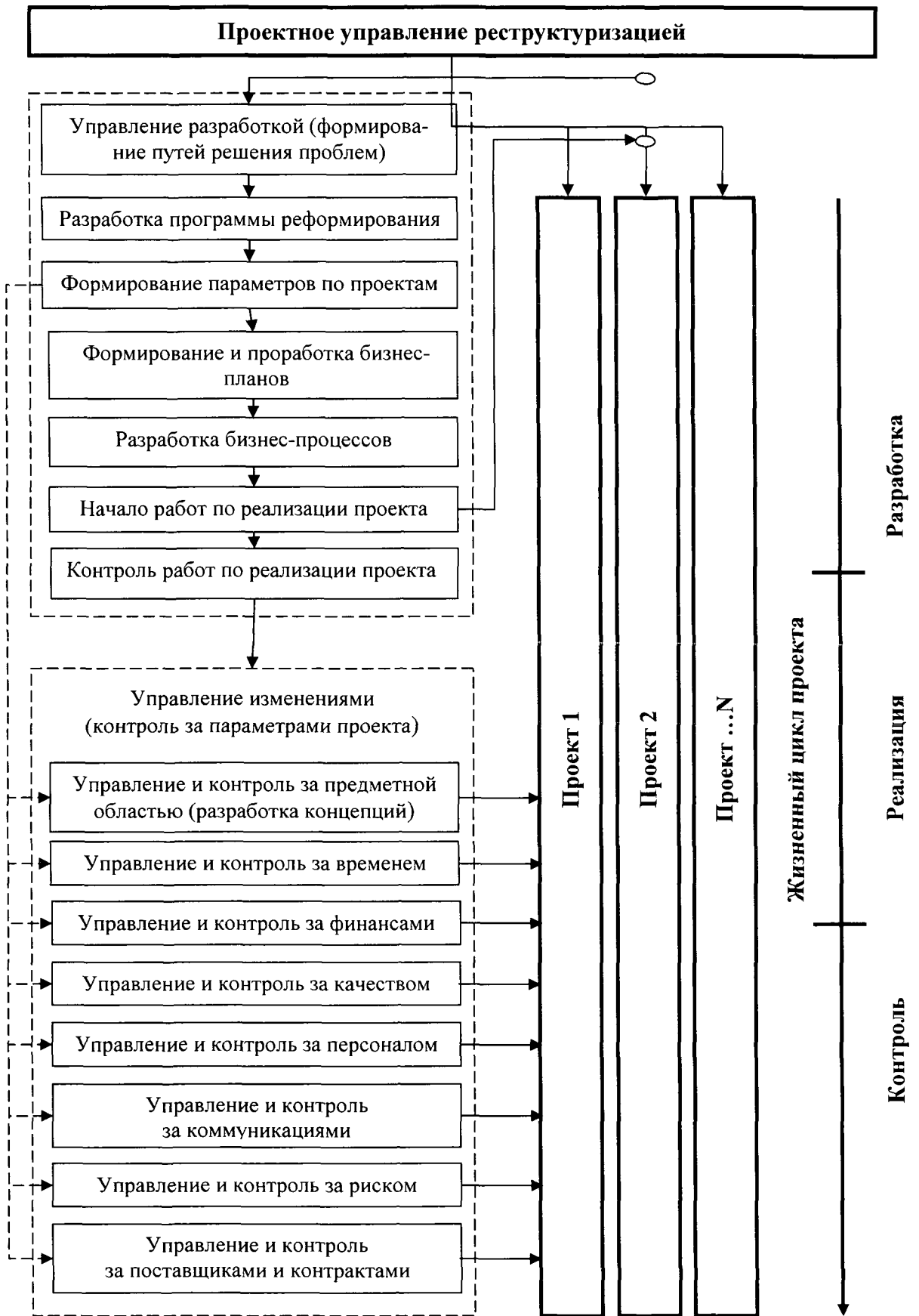


Рисунок 14. Проектное управление реструктуризацией

Рассмотрим подробнее каждый этап разработки проекта реструктуризации по схеме. Он делится на два больших этапа:

Управление разработкой — комплекс работ по разработке проекта реструктуризации предприятия. В рамках данного управления и происходит

Управление изменениями - комплекс работ по непрерывному слежению за реализацией проекта реструктуризации через контроль за параметрами проекта. Более подробно параметры проекта будут рассмотрены позже.

Параметры проекта устанавливаются на этапе разработки, в рамках же данного этапа производится контроль отклонений от заданных параметров.

Управление разработкой в свою очередь подразделяется на:

Разработка программы реформирования - работа по выстраиванию очередности реализации проектов реструктуризации (или одновременная реализация каких либо). Главное на данном этапе правильно выстроить логику реструктуризации предприятия, т.е каждый проект должен иметь свое место и очередность реализации.

Под логикой реструктуризации предприятия подразумевается четкое выстраивание проектов по требованиям организационных работ (т.е. нельзя реформировать структуру управления предприятием, а затем заниматься слиянием данного предприятия с другим).

Формирование параметров проектов — этап по разработке каждого параметра в отдельности (в зависимости от степени и сложности работ) и сведение их к «общему знаменателю» — проекту. Работа в рамках данного этапа, как показано на рисунке 14, закладывает основу контроля в будущем при реализации проекта реструктуризации предприятия.

Рассмотрим коротко каждый параметр [178].

1. Предметная область проекта — включает в себя:

Управление интеграцией проекта - включает в себя описание основных процессов, необходимых для соответствующей координации различных элементов проекта. Данные процессы включают разработку плана проекта, исполнение плана проекта и всеобщий контроль изменений.

Управление интеграцией проекта включает:

- разработку концепций.
- разработку проектного плана, т.е. сведение результатов других процессов планирования в непротиворечивый документ.
- выполнение проектного плана, т.е. координацию выполнения действий проектного плана.
- управление общими изменениями, координирующие изменения на протяжении всего проекта.

Управление целями (замыслом) проекта - описывает процессы, необходимые для гарантии того, что в проект включены все необходимые виды деятельности, и только необходимые виды деятельности для его успешного завершения. Включает инициирование, планирование замысла, уточнение замысла, проверку замысла и контроль изменений замысла.

Управление целями проекта включает:

- подготовительный этап, т.е. подготовку организации для осуществления проекта.
- планирование целей, т.е. разработку письменного утверждения целей как основания для будущих проектных решений.
- определение целей, т.е. декомпозицию основного проекта на меньшие, более управляемые компоненты.
- проверку целей, формализацию принятия проектных целей.
- контроль за изменениями целей (контроль изменений в целях проекта).

2. Управление временем проекта - описывает процессы, требуемые для обеспечения своевременного завершения проекта. Включает в себя процессы определения работы, определения последовательности работ, оценки продолжительности работ, создания расписания работ, контроля расписания.

Управление временем проекта включает:

- определение работ, т.е. идентификацию определенных действий, которые должны выполняться, чтобы привести проект к завершению.

- упорядочивание работ, т.е. определение и установление взаимодействий и зависимостей между работами.
- оценку продолжительности работ, т.е. определение числа периодов работ, которые будут необходимы, чтобы закончить отдельные работы.
- детальное планирование работ, т.е. анализ последовательности и продолжительности работ, и ресурсов, которые требуются, чтобы создать график проекта.
- контроль выполнения работ (контроль выполнения и внесение изменений в график проекта).

3. Управление финансами проекта - описывает процессы, гарантирующие, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета. Состоит из планирования ресурсов, оценки стоимости, составления сметы, определения сметной стоимости, контроля стоимости.

Управление финансами проекта включает:

- планирование ресурсов, т.е. определение ресурсов (персонал, оборудование, материалы) и их количества, необходимых для выполнения проекта.
- оценку затрат проекта, т.е. разработку сметы затрат ресурсов, необходимых для завершения работ проекта.
- распределение затрат во времени, т.е. распределение общей сметы на отдельные работы с учетом временных параметров.
- контроль затрат (контроль и корректировка плана затрат проекта).

4. Управление качеством проекта - описывает процессы, необходимые для удовлетворения потребностей заказчика проекта. Состоит из планирования качества, гарантии качества и контроля качества.

Управление качеством включает процессы:

- планирование качества, т.е. определение стандартов качества соответствующих проекту и определение способа их удовлетворения.
- обеспечение качества (совокупность мероприятий, направленных на обеспечение соответствующих стандартов качества).

- контроль качества (текущий контроль результатов проекта на соответствие стандартам качества и определение способов устранения причин неудовлетворительного выполнения).

5. Управление человеческими ресурсами проекта - описывает процессы, направленные на наиболее эффективное использование человеческих ресурсов, используемых в проекте. Состоит из организационного планирования, набора персонала и совершенствования команды. Управление человеческими ресурсами включает:

- организационное планирование (определение организационной структуры проекта, распределение полномочий и ответственности).

- подбор персонала (привлечение человеческих ресурсов, необходимых для работы над проектом).

- формирование и развитие команды проекта (развитие индивидуальной или групповой квалификации для повышения качества выполнения проекта).

6. Управление коммуникациями проекта - описывает процессы, гарантирующие своевременное и соответствующее производство, сбор, распространение, хранение и расположение проектной информации. Состоит из планирования коммуникаций, распределения информации, представления отчетности, отчетности о ходе выполнения и административного закрытия. Управление коммуникациями включает процессы:

- планирование коммуникаций, т.е. определение потребности участников в информации и в обмене ею: кто нуждается в какой информации, когда они будут нуждаться в этом, и как это будет им предоставляться.

- распространение информации (создание и предоставление участникам проекта необходимой своевременной информации).

- итоговая отчетность (сбор и распространение информации, включая сообщения о состоянии проекта, оценках выполнения и прогнозах).

7. Управление риском проекта - описывает процессы, связанные с определением, анализом и ответной реакцией на риск проекта. Состоит из опре-

деления риска, количественного измерения риска, разработки ответных действий и контроля над ответными действиями в отношении риска.

Управление риском включает:

- определение рисков, т.е. идентификация рисков, влияющих на проект и описание их характеристик.
- количественная оценка рисков (оценка рисков и их взаимодействия для оценки диапазона возможных результатов проекта).
- компенсация рисков, т.е. разработка мероприятий по снижению негативных последствий рисков.
- контроль эффективности компенсации рисков (контроль за изменениями рисков по ходу проекта и эффективности компенсационных мероприятий).

8. Управление обеспечением проекта (поставки и контракты) - описывает процессы, требуемые для получения необходимого количества товаров и услуг от организаций извне. Состоит из планирования обеспечения, планирования требований (обращений), собственно требований (обращений), выбора источника, управления контрактом и закрытия контракта. Управление закупками и контрактами включает процессы:

- планирование закупок, т.е. определение необходимой номенклатуры, объемов и сроков закупки.
- выбор поставщиков (отбор из числа потенциальных поставщиков).
- администрирование контракта (контроль выполнения контрактных обязательств).

Формирование и разработка бизнес-планов. На данном этапе разрабатываются отдельные бизнес-планы реализации проекта (совокупность бизнес-планов - проект). Так же на данном этапе происходит логическое выстраивание бизнес-планов по их реализации.

Разработка бизнес-процессов. Далее каждый бизнес-план подлежит дроблению на отдельные процессы. Происходит выстраивание структуры проекта. Опять же производится логическое выстраивание процессов при

реализации (разрабатывается план-график реализации отдельных процессов, работ).

Такая детальная проработка позволяет минимизировать риски при реализации проекта и практически ликвидировать неточности и ошибки и в дальнейшем позволит осуществить реализацию успешно.

Начало работ по реализации проекта — начало его реализации, внедрения на предприятии с учетом реализации общей стратегии предприятия.

Контроль работ по реализации проекта — как уже отмечалось выше — непрерывное слежение за параметрами проекта в рамках реализации общей стратегии предприятия.

ЭТАП 4. Как уже отмечалось выше, реструктуризация предприятия является составляющим проектов в общей стратегии предприятия. В рамках данного этапа происходит наложение проекта (позиционирование) реструктуризации (работ) на общую структуру стратегии развития предприятия. Другими словами происходит согласование работ по реструктуризации предприятия с работами по реализации той или иной стратегии предприятия.

В рамках данного этапа происходит присвоение статуса долгосрочного, среднесрочного или краткосрочного проекта, т.е. определяются сроки начала работ по проекту, длительность самого проекта в рамках общей стратегии, и сроки окончания. Основанием служат параметры проекта (параметры отдельных проектов в общем проекте реструктуризации), определенные на предыдущем этапе.

Также в рамках данного этапа определяется источник финансирования организационных изменений. На предыдущем этапе определяется стоимость всего проекта. Эта стоимость и служит отправной точкой в определении источника, будет это привлечение инвестиций со стороны, или проект будет реализован за счет собственных средств. В рамках данного этапа определяются возможности самого предприятия, т.е. дается ответ на вопрос: по силам ли предприятию реализация данного проекта, либо требуется финансовая помощь со стороны.

ЭТАП 5. Начало реализации проекта реструктуризации в общей структуре проектов стратегии предприятия. При этом в рамках данного этапа, по мнению автора, требуется полный контроль за параметрами проекта, и, в свою очередь, оперативное управление параметрами, выходящими за рамки плана.

Подводя итог, стоит отметить то, что данный подход реализации проекта реструктуризации предприятия отвечает все требованиям к разработкам проектов. Отличительной чертой данного подхода, как уже отмечалось выше, является четкая структуризация работ (проект — бизнес-план — бизнес-процесс - работа) и непрерывный контроль за параметрами проекта.

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Разработка рекомендаций по управлению инновационными проектами предприятий на основе концепции стратегического развития

В ходе диссертационного исследования нами были выявлены и обоснованы следующие тенденции современного менеджмента:

1. Для стратегического управления развитием перерабатывающих предприятий АПК целесообразней использовать методы проектного управления, особенно при исследовании новой техники и технологий;

2. Управление инновациями становится основополагающим элементом концепции стратегического развития организации;

3. Основой для стратегического управления является формирование проектной команды, что, в свою очередь, требует разработки методов управления персоналом с учетом особенностей стратегии развития.

4. Имитационное динамическое многофакторное моделирование процесса выполнения проекта помогает предсказать первостепенные и второстепенные результаты от реализации проекта и взаимное влияние используемых ресурсов.

5. Инновационный проект имеет наибольший эффект при выполнении его в соответствии со стандартами качества, показатели выполнения инновационного проекта в рамках системы менеджмента качества соответствуют оптимизированным показателям имитационной многофакторной динамической модели инновационного проекта.

6. Управление требует быстрой реакции на происходящие изменения, поэтому необходимо внедрение автоматизированных систем управления проектами, куда входит управление знаниями, проектом, поддержка принятия управленческих решений.

В ходе исследования нами были разработаны инструменты для управления инновационными проектами, отвечающие требованиям современного менеджмента, а именно:

1. Имитационная многофакторная динамическая модель инновационных проектов;
2. Система сбалансированных показателей инновационного проекта с обоснованием их значений;
3. Система менеджмента качества инновационных проектов с применением предложенной математической модели и системы менеджмента качества.

Соответственно для формирования концепции стратегического развития на основе инновационной стратегии необходимо внедрение этих инструментов в управление организаций. В качестве субъекта для внедрения создаваемой системы управления инновациями выбрано ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский". Формирование концепции развития организации на базе инновационной стратегии следует начинать с создания и внедрения внутрифирменных стандартов управления качеством.

Внедрение системы стратегического планирования и управления инновационными проектами в ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" рекомендуется проводить в два этапа:

1. первый этап - при формировании системы управления инновационными проектами;
2. на втором этапе - формировании стратегической концепции.

Формирование системы управления инновационными проектами начинается с изменения принципов управления персоналом, что включает в себя:

1. Внедрение в деятельность организации внутрифирменных стандартов (ВС) управления инновационными проектами. Для этого необходимо:

Проведение обучения персонала, цель которого - ознакомление с разработанными стандартами, являющимися основой системы менеджмента качества, и инструктаж по всем аспектам их применения. Отметим, что внедрение

внутрифирменных стандартов НИОКР истребует экспертного понимания системы менеджмента качества, поэтому обучающихся сотрудников целесообразно разделить на три группы: руководителей проектов, руководителей отдельных направлений и непосредственных исполнителей; Для руководителей проектов курс должен состоять из обзора стандартов, методов их применения, особенностей применения стандартов в процессе деятельности организации, что требует детального изучения всех разделов стандарта. В курс для руководителей структурных подразделений целесообразно включить обзор конкретного стандарта, его цели. Соответственно для исполнителей обучение заключается в объяснении конкретных аспектов применения внутрифирменных стандартов. Подобное обучение не является элементом стимулирования персонала, поэтому проходить его должны все сотрудники, имеющие отношение к процессу исследований и разработок. Требованиями стандарта качества предусматривается постоянное совершенствование технологических процессов организации, формирование системы обучающих курсов, реализуемых по мере необходимости.

Формирование индивидуальных должностных инструкций. В советское время широко применялись типовые инструкции для разных групп работников. Каждая инструкция включала, в себя описание обязанностей сотрудника, занимающего должность, и критерии выполнения каждой обязанности. Благодаря этому было четко определено воздействие каждого сотрудника; на эффективность системы и качество получаемой продукции. По нашему мнению, подобная структура в рамках разработанной системы менеджмента качества НИОКР необходима для четкого определения задач и ответственности сотрудников, определения направлений менеджмента персонала и методов его стимулирования.

Внедрение системы индивидуального планирования.

Внедрение более совершенной системы оплаты и премирования труда.

2. Создание системы документооборота в организации. При этом современный рынок предъявляет высокие требования к ее функционированию, по-

этому система документооборота должна быть совместима с корпоративной базой знаний и основными элементами автоматизации технологических процессов проектирования. Для ее создания требуется формирование многоуровневой системы документооборота, отражающей деятельность организации. В то же время, поскольку развитие науки привело к ситуации, когда совокупность знаний сотрудников на порядок выше совокупности знаний организации, для сохранения и прослеживаемости информации, отраженной в системе документооборота, требуется использование систем управления знаниями. Кроме того, современное исполнение НИОКР отталкивается от систем имитационного моделирования, поэтому необходима конвертация документов о ходе выполнения НИОКР в базы знаний: и автоматизированные системы проектирования, что будет способствовать сокращению времени на процесс исследований и разработок, и при этом соответствовать требованиям системы менеджмента качества.

Завершающим элементом формирования системы менеджмента качества в ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" является создание системы аудита хода выполнения проекта.

Формирование методов аудит-анализа на базе имитационной многофакторной модели, позволит оценивать ход выполнения проекта по критерию минимально вложенных ресурсов при сохранении запланированных результатов. Автор диссертационной работы в статье, вошедшей в материалы международной конференции, привел основные критерии использования многофакторной имитационной динамической модели устойчивого развития предприятия [164].

При внедрении данной модели в деятельность ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" был определен порядок мониторинга деятельности, интерпретации результатов, а также формирования политики организации на основе полученных результатов. Для организации мониторинга с целью получения данных, необходимо включение в должностную инструкцию патентоведа (имеющего лицензию на оценочную деятельность НМА) обя-

занности по оценке элементов НМА, организации и их изменению в ходе реализации инновационных проектов. Вторым специалистом, отвечающим за формирование данных, является специалист по финансовому планированию, который предоставляет информацию по финансовым вложениям, и результатам, деятельности. Наличие в факторах управления параметра персонала, предполагает участие кадрового специалиста. Данные по ОФ и техническим параметрам проекта, предоставляет непосредственно руководитель проекта. Таким образом, участие в мониторинге нескольких специалистов гарантирует адекватность и надежность полученной информации [108]. Все данные аккумулируются у работника, ответственного за программное, обеспечение. Реализация модели производится на базе пакета Matlab. Использование этой программной оболочки позволит одновременно произвести анализ реального и оптимального состояний. На основе использования пакета Matlab разработан шаблон расчета модели. Данный шаблон позволяет оперативно произвести реализацию проекта, рассчитать изменение факторов и их взаимное влияние, а также отразить динамику факторов.

После расчета данные должны поступить к специалисту по финансовому анализу, который их интерпретирует согласно градации коэффициентов. Интерпретированные результаты поступают к руководителю, после чего на основе данных формируется политика дальнейшей реализации инновационного проекта. Отметим, что для программиста, специалиста по финансовому анализу, требуется специальное обучение использования данной модели для анализа. Дополнительное обучение не является элементом стимулирования персонала, поэтому при формировании системы менеджмента качества требуется введение дополнительных учебных курсов.

При выполнении этапа 2 формирования, системы стратегического управления инновациями необходимо:

1. Адаптировать концепцию стратегического развития организации. Для адаптации концепции определяются два элемента: исключительная компетенция организации и возможности рынка. Под понятием исключительной

компетенции понимается комплекс направлений, образующий конкурентные преимущества ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский", а также направления развития организации.

ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" имеет вектор стратегического развития (интеллектуализация процессов технологии производства спирта), но в нем отсутствует долговременная политика управления персоналом, качеством и планированием. Именно для создания показателя исключительной компетенции внутри организации необходим предварительный этап.

2. Для завершения создания комплексного показателя исключительной компетенции необходим анализ на основе имеющейся методики SWOT - анализа с выявлением наиболее перспективных направлений деятельности и последующим их моделированием на основе имитационной модели. Это позволит оценить вероятные результаты деятельности, спрогнозировать потребность организации в ресурсах.

3. Исходя из полученных результатов по ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский", необходимо определить все параметры наблюдения (цели деятельности). При наличии системы менеджмента качества НИОКР ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" приобретает исключительную внутреннюю компетенцию в области интеллектуализации технологии производства высококачественного спирта. В качестве стратегических целей определяются внешние цели и цель поддержания внутреннего состояния организации.

4. Второй целью проведения SWOT - анализа является изучение рынка и его тенденций, определение перспектив его развития.

На основе данных п.п. 3 и 4 формируется концепция стратегического развития организации.

Рассмотрим процесс реализации проекта в рамках построенной системы стратегического планирования инновационных процессов. При соответствии потенциальных результатов проекта НИОКР критериям, удовлетворяющим ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский", начинается процесс его

реализации. Отметим, что поскольку ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" является достаточно крупным предприятием (шестое место в Европе среди предприятий по производству спирта – согласно данным журнала «Алкогольная национальная ассоциация», он реализует несколько инновационных проектов. В этом случае оценку следует проводить с поправкой на взаимное влияние инновационных проектов (частичное выполнение одних и тех же работ в рамках разных проектов).

Согласно внутрифирменному стандарту по реализации НИОКР, начальным этапом реализации НИОКР является формирование технического задания на инновационный проект. При проведении данной процедуры предварительного анализа первым шагом к подготовке процедуры является сбор и анализ информации по технологической, производственной, патентной, экономической и маркетинговой составляющим. Результат исследований - отчет о возможных путях реализации инновационного проекта (дерево проекта), бюджет проекта, ориентировочные сроки и этапы выполнения. Из этих документов формируется описание проекта, которое содержит техническое задание (цели), пути достижения поставленных целей (дерево проекта), требуемую команду, ресурсы (финансовые), ориентировочные сроки выполнения (календарный график). В процессе предварительного исследования проекта строится модель его выполнения, на основании которой будет осуществляться индикативное управление. На основании полученной документации принимается решение о формировании команды, бюджете и сроках выполнения проекта.

При проведении НИР необходимо выполнение научного исследования (прогнозирования), анализ его результатов, предварительные патентные исследования документации; корректировка планов с учетом требований проекта. Все результаты по выполнению технического задания на НИОКР в соответствии с требованиями стандарта документируются и заносятся в базы знаний ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский". Полученная таким образом база знаний, служит для оперативного решения появляющихся про-

блем, а также является источником информации для извлечения идей по новым инновационным проектам. В ходе проведения НИОКР осуществляется анализ текущего состояния работы с использованием многофакторной динамической модели, на основании полученных результатов которой реализуется индикативное управление проектом. При выборе пути решения (выполнении НИОКР) формируется пакет документов: отчет о проделанных исследованиях, техническое задание.

Отметим, что процесс исследования и разработок подразумевает появление новых технологических или управленческих процессов или новых свойств у продукта. Поэтому задачей НИР является не только поиск решения, но и определение эталонных свойств новых характеристик продукта или процесса. Эта задача решается на основе технического моделирования, производственных процессов.

Полученное в результате НИР техническое задание оценивается с точки зрения затратности и соответствия получаемых результатов целям управления. В случае удовлетворительного состояния проект переходит в раздел ОКР.

Поскольку результатом ОКР является комплект конструкторской документации, то начало ОКР знаменует собой поиск конструкторских решений по созданию новой технологии. В соответствии с требованиями приведенного стандарта управления проектами, на фазе ОКР на первый план выходит управление качеством проектируемой технологии, т.е. управление качеством инновационного проекта начинает смещаться от регулирования процесса к продукту. Для эффективной дальнейшей реализации инновационного проекта следует провести пробные эксперименты с построением матрицы решений по полученным в ходе НИР вариантам технологического решения (метод матрицы Тагучи) [164]. В течение всего периода ОКР используются в рабочем состоянии процедуры определения, документального оформления, проверки и утверждения всех изменений и модификаций проекта (проводится постоянное моделирование проекта с учетом поступающих реальных данных), что

позволяет оперативно откликаться на благоприятные и неблагоприятные тенденции НИОКР. Результатом ОКР является формирование опытного образца, а также пакета документов, требуемых ГОСТом, и отчетов о промежуточных этапах выполнения.

Структура технологии (окончательная конфигурация технологии) определяется потребностями заказчика или требованиями стандартов, используемых в отрасли. В случае утверждения технологии начинается подготовка к промышленной эксплуатации, к получению нормативных разрешений и подготовка конструкторской документации.

Одновременно с перечисленными действиями запускается процедура закрепления результатов инноваций за организацией. Общий алгоритм, по которому происходит закрепление результатов НИОКР в виде интеллектуальной собственности, соответствует имеющемуся на ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский", но имеет особенности: во-первых принципы формирования интеллектуальной собственности ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" в стандарте подчинены стратегическим, а не оперативным целям; во-вторых, стандарт является не только средством защиты: интеллектуальной собственности ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский", но и средством завоевания смежных рынков, что способствует увеличению занимаемой ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" ниши:

При завершении НИОКР дополнительно к процедурам - закрытия, (отчет по использованию средств, патентные заявки и пр.) проекта, необходимо введение этапа подведения итогов. Важнейшими задачами данного этапа являются: проведение анализа по полученным перспективам, определение направления дальнейшего развития, формирование предложений по сервисному обслуживанию полученного продукта.

Анализ деятельности организации с учетом факторов, изменившихся в результате инновационной деятельности, заключается в переводе показателей проекта, по которым оценивалось его выполнение, в общепринятые показатели финансовой и технической оценки.

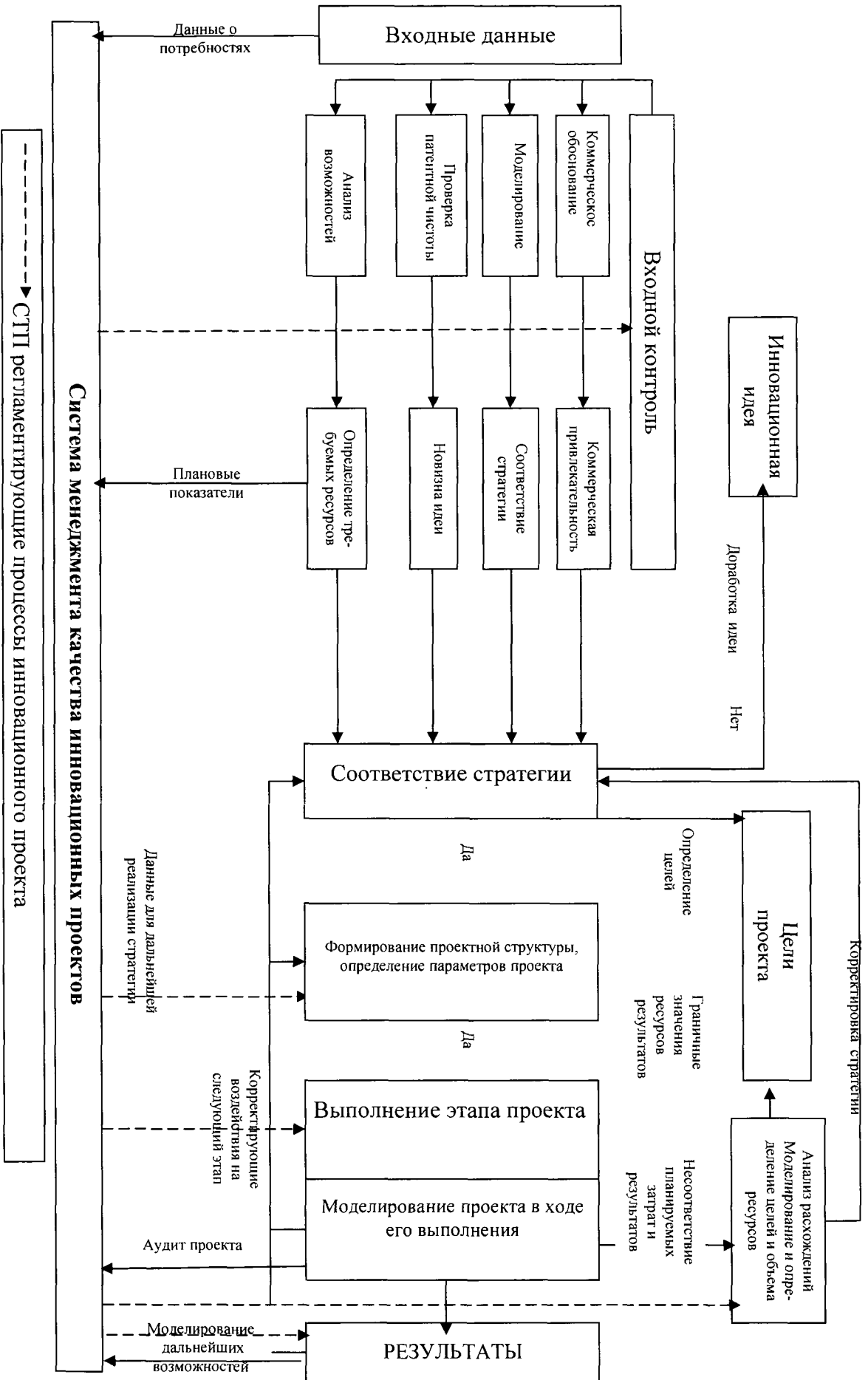


Рисунок 15. Алгоритм управления в созданной системе инновационной деятельности

Весь описанный порядок выполнения проектов НИОКР сформирован в соответствии со справочником по качеству инновационных проектов, разработанному автором для ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский". Особенность прохождения НИОКР в предложенной системе менеджмента качества заключается не только в применении имитационной динамической многофакторной модели как элемента планирования и аудита хода выполнения, которая позволяет оперативно реагировать на изменения в процессе исследований, но и в наличии системы знаний организации, что позволяет сократить время поиска решений и сформировать потенциал для последующих инновационных проектов.

Особо следует обратить внимание на процесс стимулирования персонала, который осуществляется в течение всего выполнения проекта. Введение дополнительных элементов стимулирования, соответствующих требованиям системы менеджмента качества (в виде обучения и участия персонала в прибыли) обеспечивает личную заинтересованность каждого сотрудника в эффективной реализации и в предложении новых, перспективных НИОКР.

Реализация предложенного алгоритма инновационного проекта отображена на рисунке 15. Данный алгоритм позволяет регулировать взаимосвязь вкладываемых ресурсов предприятия и результатов инновационного процесса.

Резюмируя данный раздел, можно сказать, что управление инновациями основывается на трех вещах: управлении информационными потоками, качеством и персоналом. При регулировании процесса НИОКР менеджменту ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский" необходимо основное внимание уделять именно этим трем направлениям.

3.2 Инструменты стратегического развития регионального спиртово-водочной подсистемы пищевой промышленности АПК

В ходе диссертационного исследования нами установлено, что формирование и реализация стратегий развития спиртово-водочной подсистемы

АПК Кабардино-Балкарской республики обеспечивается совокупностью соответствующих тактических инструментов. Набор этих инструментов и способ их использования predeterminedены различными обстоятельствами, среди которых выделяются:

- масштабы проявления и глубина кризиса в спиртово-водочной подсистеме АПК Кабардино-Балкарской республики;
- проблематика кризиса, его территориальная и отраслевая структура;
- характер протекания кризиса в спиртово-водочной подсистеме КБР и пр.

Исходя из того, что комплекс инструментов спиртово-водочной подсистемы КБР в условиях выхода из затяжного трансформационного кризиса по своему составу соответствует объективно заданному набору функции данного процесса и его стратегической ориентации. Невозможно описать универсальный комплекс инструментов, пригодный для всех регионов и направлений спиртово-водочной подсистемы.

Поэтому ограничимся двумя задачами - классификацией инструментов и определением нескольких наиболее востребованных для спиртово-водочной подсистемы КБР тактических инструментов.

Определим задачи классификации. Если подходить к ней, отталкиваясь от общих функций спиртово-водочной подсистемы региона, то необходимо взять за основу три базовые функции безотносительно к характеру и стратегической ориентации ее проведения, кризисному или нормальному состоянию подсистемы региона. Такими базовыми функциями выступают аналитическая, тактическая и контрольная.

Соответственно в составе комплекса тактических инструментов можно выделить три основные группы инструментов:

- аналитических инструментов;
- тактических инструментов;
- контрольных инструментов.

Схематическое отображение приведенной выше классификации инструментов социально-экономической политики региона представлено на рисунке 16. Придерживаясь данной классификации, рассмотрим каждую группу инструментов в отдельности, определяя целевые задачи, стоящие перед входящими в нее инструментами.



Рисунок 16. Основные группы инструментов региональной спиртово-водочной подсистемы АПК Кабардино-Балкарской республики.

К группе аналитических инструментов относятся инструменты, функционально обеспечивающие анализ состояния параметров подсистемы региона и прогноз ее развития, в том числе:

- общеэкономический анализ;
- анализ социальной среды;
- анализ хозяйственной деятельности основных предприятий спиртово-водочной подсистемы региона;
- анализ инвестиционного процесса;
- анализ и прогнозирование неплатежеспособности (банкротства) субъектов спиртово-водочной подсистемы;
- анализ финансовых потоков;
- анализ возникающих рисков и угроз спиртово-водочной подсистемы региона;
- анализ институциональной среды.

Роль аналитических инструментов при реализации любой из стратегий спиртово-водочной подсистемы региона в последние годы заметно возросла. Это вызвано рядом факторов, в том числе, таких как:

- преодоление командно-административной системы управления регионом и постепенный, болезненный переход к рыночной системе управления;
- создание новых форм хозяйствования в связи с процессом разгосударствления и приватизации;
- необходимость повышения эффективности развития спиртоводочной подсистемы региона и др.

В кризисных условиях развития региона невозможно рассчитывать только на устоявшиеся способы решения и накопленный опыт прежней стратегии развития спиртоводочной подсистемы, поскольку ситуация предполагает перелом, нахождение новых способов реализации данной стратегии. Точности расчетов, глубокий и всесторонний экономический анализ должны быть в основе принятия научно обоснованных, мотивированных оптимальных управленческих решений и действий федеральной и региональной власти, а в рамках реализации избранной стратегии развития спиртоводочной подсистемы региона, В таких условиях недооценка значимости аналитических инструментов развития спиртоводочной подсистемы максимально ошибочна.

Кризисная ситуация в широком смысле - это смена положительной и отрицательной тенденции, острота которой может быть снижена благодаря раннему распознаванию потенциальных угроз и принятию мер к своевременному противодействию негативным тенденциям.

Кризис спиртоводочной подсистемы региона нельзя свести к кризису на отдельном предприятии или группе предприятий и охарактеризовать как результат недостаточно эффективного управления.

Регион гораздо сложнее любого самого масштабного предприятия и кризис в его системе формируется и развивается с участием неизмеримо большего количества факторов.

Если признаками кризисной ситуации в масштабах отдельного предприятия выступают ухудшение основных показателей экономической деятельно-

сти, то для кризисной ситуации в масштабах спиртово-водочной подсистемы региона характерны;

- много вариантов начала, развития и усугубления кризисной ситуации;
- позиционирование параметров данной ситуации на всех ветвях подсистемы региона (инвестиционной» финансовой» технологической, институциональной и др.).

Отметим также устойчивую связь между избранной стратегией спиртово-водочной подсистемы АПК КБР и составом комплекса тактических инструментов, используемых для ее реализации. Данная связь имеет принципиальное значение для эффективности спиртово-водочной подсистемы региона. Раскроем содержание данного положения.

Здесь необходимо выделить два вида аргументации.

Во-первых, попытка использовать чуждые тактические инструменты подрывает или полностью блокирует созидательный потенциал применяемой стратегии.

Перспективные цели стратегии концентрации, например, не могут быть достигнуты с помощью инструментов, характерных для стратегии интеграции.

Во-вторых, способ взаимосвязи между перспективными целями и инструментами их достижения характеризует содержание применяемой стратегии; соответственно анализ указанного способа позволяет идентифицировать применяемую стратегию.

Смысл стратегически ориентированной спиртово-водочной подсистемы региона состоит как раз в устойчивом и эффективном взаимном соответствии между установленными перспективными целями развития и инструментами, обеспечивающими их достижение; кризисное состояние спиртово-водочной подсистемы региона лишь усиливает значимость данного соответствия.

Предполагается, что тактические инструменты реализации предложенной нами стратегии создания ядра развития спиртово-водочной подсистемы КБР должны соответствовать следующим требованиям:

- обеспечивать реализацию перспективной цели данной стратегии;
- исходить из реальных возможностей развития спиртово-водочной подсистемы региона и задачи ее модернизации;
- учитывать место и роль спиртово-водочной подсистемы региона в складывающейся глобальной экономической системе.

Исходя из приведенных выше положений, определим состав трех групп тактических инструментов, практически востребованных для реализации избранной стратегии спиртово-водочной подсистемы АПК Кабардино-Балкарской республики - федеральный (корпоративный), региональный (конкурентный) и отраслевой (функциональный) уровень.

В первую группу входит следующий перечень тактических инструментов:

- налоговая политика;
- бюджетная политика;
- инвестиционная политика;
- инновационная политика.

Инвестиционная политика напрямую связана с инвестиционным климатом в регионе (рис. 17).

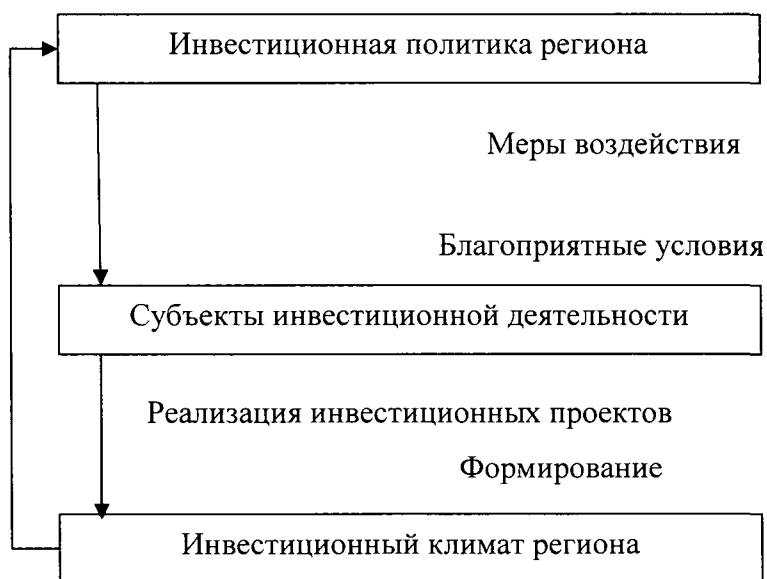


Рисунок 17 - Взаимосвязь инвестиционной политики и инвестиционного климата региона.

Если инвестиционные и инновационные инструменты были описаны в предыдущем разделе, то на налоговой и бюджетной политике необходимо остановиться подробнее. В состав группы тактических практических инструментов региональной налоговой и бюджетной политики входят:

- региональный бюджет развития;
- виды республиканских налогов, которые могут быть включены в арсенал налоговой политики КБР;
- налогооблагаемая база и ставки обложения по всем видам республиканских налогов;
- льготы и преференции для конкретных плательщиков по региональным налогам;
- льготы для конкретных плательщиков по региональной составляющей федеральных налогов;
- налоговые кредиты;
- специальные налоговые режимы;
- реструктуризация налоговой задолженности;
- применение процедур банкротства по отношению к субъектам налоговых отношений, имеющим масштабную просроченную задолженность;
- уступка прав требования по налоговой задолженности.

Совместными налогами для федерального и регионального бюджета являются - налог на прибыль, налог на имущество спиртово-водочных предприятий, налог с продаж, единый налог на вмененный доход для определенных видов деятельности» единый налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности - такие налоги разделяются по двум уровням власти; федеральном, региональном.

Не разделенными по уровням бюджетной системы на постоянной основе остаются: налог на добавленную стоимость, налог на доходы физических лиц, акцизы.

Закрепление части отчислений от федеральных налогов на постоянной основе за региональными бюджетами путем деления ставок налога спо-

способствует усилению заинтересованности региональных органов власти в собираемости налогов, наращивании собственных доходов, повышению самостоятельности бюджетов и их ответственности за бюджетную обеспеченность. Это также позволяет разрабатывать обоснованный прогноз бюджета и вести стратегическое бюджетное планирование.

Ко второй группе регионального (конкурентного) инструментария относятся:

- информационная политика;
- институциональная политика;
- финансовая политика;
- кредитная политика;
- кадровая политика.

Наиболее интересным кажется информация о том, как эти инструменты работают на федеральном и региональном уровне (Кабардино-Балкарская республика).

Таблица 19 - Анализ основных тактических инструментов, направленных на поддержание субъектов спиртово-водочной подсистемы Кабардино-Балкарской республики.

| Инструменты | Прописанные в программах | |
|--|--------------------------|--------------|
| | Федеральная | Региональная |
| Разработка нормативно-правовой документации | + | + |
| <i>Кредитование:</i> | | |
| Банки | + | + |
| Лизинг | - | - |
| Микрокредитование | - | - |
| Гарантии и залог | + | + |
| Создание залоговых центров | - | - |
| Взаимное кредитование | - | - |
| <i>Налогообложение:</i> | | |
| Льготные ставки | + | + |
| Налоговый кредит | + | - |
| Освобождение от налога на прибыль в первые годы работы | - | - |
| Размещение государственного заказа | + | + |
| Развитие информационной и технической базы | + | + |
| Научно методическое и кадровое обеспечение | + | + |

Данные таблицы 19 наглядно демонстрирует, что не все аналитические и тактические инструменты используются федеральными и региональными органами власти.

К третьей группе отраслевого (функционального) инструментария принадлежит:

- маркетинговая политика;
- сбытовая политика;
- рекламная политика;
- политика снабжения;
- НИОКР;
- ценовая политика;

Выше было проведено разделение инструментов по вертикальному принципу применительно к уровню власти, на котором применяются эти инструменты для формирования и реализации стратегии развития спиртово-водочной подсистемы; федеральный (корпоративный) уровень, региональный (конкурентный) уровень, отраслевой (функциональный) уровень.

Существенно и разделение инструментов по своим функциональным характеристикам: аналитические, тактические и контрольные инструменты [173]. Рассмотрим данную классификацию с точки зрения стратегии развития спиртово-водочной подсистемы КБР. Тогда в состав группы аналитических инструментов, обеспечивающих стратегию создания ядра развития, должны войти:

- основные индикаторы развития спиртово-водочной подсистемы региона;
- методики оценки производственного, потребительского, рыночного, инвестиционного финансового, трудового и других важнейших составляющих спиртово-водочной подсистемы региона;
- методики оценки реального состояния и потенциала развития спиртово-водочных предприятий региона;

- инструменты анализа существующих рисков и угроз спиртово-водочной подсистеме региона;
- инструменты анализа и оценки социальных потребностей региона на перспективу долгосрочного и среднесрочного развития;
- инструменты анализа и оценки инвестиционных потребностей спиртово-водочной подсистемы региона;
- инструменты анализа и оценки скрытого (латентного) потенциала спиртово-водочной подсистемы региона;
- инструменты анализа внешней среды спиртово-водочной подсистемы региона;
- инструменты анализа внутренней среды спиртово-водочной подсистемы региона;
- инструменты анализа всех трек уровней организации институциональных отношений спиртово-водочной подсистемы региона: общей институциональной среды; контрактных соглашений, действующих между различными субъектами данной системы; институций, закрепляющих устойчивые и социально эффективные формы поведения и статусов физических и юридических лиц;
- инструменты анализа и оценки взаимодействия институтов власти, собственности и представительных общественных организаций региона.

Наиболее важна для успешной реализации избранной стратегии спиртово-водочной подсистемы региона группа тактических инструментов, поскольку входящие в нее инструменты придают конкретную форму целевым установкам политики развития спиртово-водочной подсистемы региона.

Исходя из перспективных целей предложенной стратегии, можно сделать вывод, что в состав группы тактических инструментов, обеспечивающих стратегию формирования ядра развития спиртово-водочной подсистемы региона, должны войти следующие основные инструменты:

- региональный бюджет развития, консолидирующий в своем составе все инвестиционные программы развития региона. Бюджет развития, в осно-

ве которого лежат государственные инвестиционные ресурсы, может и должен строиться с учетом расширяющегося участия частных инвесторов, для которых государственные инвестиционные средства - необходимая гарантия надежности вложений;

- налоговые инструменты, входящие в арсенал региональной налоговой политики. Действующая редакция Налогового кодекса РФ существенно сузила поле региональной налоговой политики, однако в составе инструментов данной политики остаются такие инструменты, как налог на имущество спиртово-водочных организаций, налог на доходы и др. К сожалению, регионы практически лишены возможности оперировать самыми объемными налоговыми инструментами - НДС, акцизами, таможенными платежами;

- управление долговыми обязательствами субъектов хозяйственного процесса» действующих в регионе. Данный инструмент может быть использован на основе создания в регионе специального фонда управления долговыми обязательствами.

Приобретая указанные обязательства или принимая их в оперативное управление на определенных имущественных условиях, указанный фонд сможет обеспечить проведение необходимой консолидации имущественного комплекса» а также согласования действий различных хозяйствующих субъектов, обладающих задолженностью перед бюджетом, корпоративным сектором или частными предпринимателями региона;

- специальные режимы ведения хозяйственной деятельности (особой экономической зоны и др.). Отметим - в составе Кабардино-Балкарской республики пока не планируется создание свободной экономической зоны. Тем не менее, низкая инвестиционная привлекательность хозяйственного пространства спиртово-водочной подсистемы КБР может быть повышена только на основе инициативного развития хотя бы одной особой экономической зоны:

- спиртово-водочная подсистема КБР может выступить в качестве владельца инвестиционно привлекательных ресурсов районного масштаба (г.

Нарткала, Баксан, Майский, Прохладный, Чегем и т.д.). Отметим особую роль политической стабильности региона для создания и эффективного развития соответствующих особых экономических зон рекреационного характера;

- региональные и федеральные программы социально-экономического развития. В настоящее время начинается реализация первого этапа стратегии развития Кабардино-Балкарской республики на период до 2020 года. В адрес данной программы было высказано много критических замечаний.

С их учетом необходимо сделать следующий шаг - сформировать и реализовать собственно макрорегиональную программу развития, ориентированную на повышение эффективности интеграции Кабардино-Балкарской республики в составе России;

- применение процедур банкротства к тем хозяйствующим субъектам спиртово-водочной подсистемы, которые давно уже разрушены в процессе затяжного трансформационного кризиса и лишь имитируют какую-то деятельность под эгидой устойчиво неплатежеспособных предприятий (около 35 из 57 предприятий). Сохраняя такие островки «экономики физических лиц», регион лишает себя налоговых поступлений, а также подрывает инвестиционную привлекательность и имидж власти;

- договора о комплексном сотрудничестве спиртово-водочных подсистем между соседними регионами, позволяющие снизить межрегиональные барьеры на пути потоков капитала, труда, ресурсов. Например, сотрудничество с такими республиками как Карачаево-Черкессия, Северная Осетия-Алания, Абхазия и т.д.;

- фонды поддержки региональных инноваций и общественных инициатив. В развитии кризисного спиртово-водочного пространства такие фонды имеют большое значение;

- договора, заключаемые регионами с крупнейшими инвесторами процесса развития региональной спиртово-водочной подсистемы. Указанные договоры обеспечивают прочную основу для устойчивого и взаимовыгодного

сотрудничества в пространстве развития региона, а также координацию усилий различных инвесторов.

В последнюю группу контрольных инструментов входят следующие основные инструменты:

А. Предварительный контроль, который осуществляется на федеральном уровне и оценивается насколько понятно другим уровням власти базовые стратегии развития спиртово-водочной подсистемы КБР, в данном случае данный контроль позволяет на начальном этапе реализации стратегии пресечь неправильное толкование стратегии развития подсистемы. В 2000 - 2005 гг. основной стратегий развития на федеральном уровне считалось устойчивый рост спиртово-водочной подсистемы, вследствие, чего применялись инструменты налоговой политики (снижение акцизных ставок), бюджетной политики (распределение средств происходило централизованно).

Тем не менее, на региональном уровне наоборот были ужесточены требования по продлению лицензий для субъектов спиртово-водочной подсистемы, в результате общие цели не были достигнуты в полной мере из-за несогласованности действий двух уровней власти, предварительный контроль должен был осуществляться на федеральном уровне, что не имело место быть.

Таким образом, предварительный контроль как инструмент формирования и реализации стратегии развития спиртово-водочной подсистемы должен реализовать определенные правила, процедуры и линии поведения региональных властных структур в их строгое соблюдение.

Б. Текущий контроль, предполагает систематический контроль выполнения общих стратегических целей на всех трех уровнях власти.

Регулярная проверка федеральными органами работы региональных и отраслевых позволит обсудить возникающие проблемы и предложения по усовершенствованию других инструментов, исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Если же этим отклонениям позволить развиваться они могут привести к серьезным институциональным изменениям всей спиртово-водочной подсистемы КБР, как происходит в случае «теневого бизнеса».

Таблица 20 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности спиртово-водочной полсистемы (форма)

| № | Наименование показателей | Прогноз на 01.05.2010 | Факт на 01.05.2010 |
|----|--|-----------------------|--------------------|
| 1 | Объем произведенной спиртово-водочной продукции, тыс. руб. | | |
| 2 | Выручка от реализации спиртово-водочной продукции, тыс. руб. | | |
| 3 | Финансовый результат до налогообложения, тыс. руб. | | |
| 4 | Чистый финансовый результат тыс. руб. | | |
| 5 | Дебиторская задолженность, тыс. руб. | | |
| 6 | в т. ч. просроченная | | |
| 7 | Кредиторская задолженность, тыс. руб. | | |
| 8 | в т. ч. просроченная | | |
| 9 | Объем инвестиций в основной капитал, тыс. руб. | | |
| 10 | Среднесписочная численность работников, чел. | | |
| 11 | Среднемесячная заработная плата, руб. | | |
| 12 | ФОТ, тыс. руб. | | |
| 13 | Задолженность по заработной плате, тыс. руб. | | |
| 14 | Сумма уплаты налогов в консолидированный бюджет – всего, тыс. руб. | | |
| | в т. ч. НДС | | |
| | налог на прибыль | | |
| | Акцизы | | |
| | налог на имущество | | |

В. Заключительный контроль используется для обратной связи между тремя уровнями власти и, как правило, проводится, когда период реализации стратегии развития заканчивается и необходимо сформировать новую стратегию развития или внести коррективы в старую стратегию развития.

Так происходило до 1996 года, когда стратегия развития спиртово-водочной подсистемы состояла в том, чтобы наполнить доходы федерального бюджета. Тогда применялись тактические инструменты фискального и спекулятивного характера. Результат не заставил себя долго ждать - спиртово-водочная подсистема подверглась трансформационному кризису. И как следствие, старые институты были разрушены, а новые были не сформирова-

ны, а создавались стихийно на базе расцвета «теневой экономики» и «уклонение от налогов».

С 2000 года стратегия развития поменялась и была направлена на устойчивое, независимое конкурентоспособное развитие спиртово-водочной подсистемы. Между тем, еще не все уровни власти перестроились на новую стратегию развития.

Таким образом, комплекс тактических инструментов спиртово-водочной подсистемы в условиях выхода региона из трансформационного кризиса адекватен избранной стратегии данной подсистемы и включает следующие группы инструментов: мониторинга; аналитическую; оперативную; контроля.

Попытка использовать чуждые тактические инструменты подрывает или полностью блокирует созидательный потенциал применяемой стратегии. Перспективные цели стратегии интеграции, например, не могут быть достигнуты с помощью инструментов, характерных для стратегии концентрации.

Способ взаимосвязи между перспективными целями и инструментами их достижения характеризует содержание применяемой стратегии; соответственно анализ указанного способа позволяет идентифицировать применяемую стратегию.

Инструменты предложенной стратегии создания ядра развития должны соответствовать следующим требованиям:

- обеспечивать реализацию перспективной цели данной стратегии; - исходить из реальных возможностей развития общественно-хозяйственной системы региона и задачи ее модернизации;

- учитывать место и роль спиртово-водочной подсистемы региона в складывающейся спиртово-водочной подсистеме страны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Деятельность российских предприятий, функционирующих в сложных экономических условиях, определяется рядом факторов (экономических, политических и т.д.). Эффективность управления и применения методов реструктуризации, выработанных в условиях развитой рыночной экономики с устоявшимися законами, определяющими стабильность хозяйственной деятельности, развитым финансовым рынком, может оказаться недостаточной для российских условий, т.к. в настоящее время в регионах России еще недостаточно развит финансовый рынок, многие финансовые инструменты не имеют должного эффекта при их использовании.

2. В процессе исследования уточнен понятийный аппарат реструктуризации. Дано обоснование категории реструктуризации как одного из основных факторов оптимизации эффективности деятельности предприятия. Предложено под реструктуризацией понимать процесс структурных изменений в области имущественного комплекса, накопившейся задолженности, производственной деятельности, системы управления и обеспечения эффективного использования производственных ресурсов, приводящий к увеличению стоимости бизнеса.

Отмечается, что в процессе реструктуризации происходит поиск источников развития предприятия (бизнеса) на основе поиска и привлечения внутренних и внешних факторов. Внутренние основаны на выработке операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования; внешние - на реорганизации видов деятельности и структуры предприятия.

3. Автором проведены исследования на ряде перерабатывающих предприятий спиртоводочной сферы АПК Кабардино-Балкарской республики, в результате которых выявлено, что основные цели хозяйствующих субъектов отрасли выполняются посредством проведения стратегической реструктуризации на каждой стадии жизненного цикла: становление, подъем,

оживление, спад, поэтому стратегическая реструктуризация является неотъемлемой частью любого воспроизводственного процесса организации.

Обобщая существующие в научной литературе подходы к исследованию развития спиртово-водочной подсистемы и учитывая новые элементы её содержания, можно сформулировать вывод о том, что экономическое содержание развития спиртово-водочной подсистемы состоит в независимом, согласованном и устойчивом системном взаимодействии её основных субъектов - участников бизнеса, органов государственной власти и управления, общественных некоммерческих организаций - в целях обеспечения нового качества развития подсистемы, интенсивного развития ресурсной базы алкогольной отрасли и функционирующего капитала.

4. Анализ потенциала и результатов деятельности спиртово-водочной сферы АПК Кабардино-Балкарской республики показал, что в силу объективных причин, прежде всего, природно-климатических условий, спиртово-водочная отрасль занимает особое положение, что и определяет общественную значимость изучения особенностей ее функционирования.

Спиртово-водочная сфера КБР характеризуется низким уровнем рентабельности, постоянным падением инвестиционной активности, высокой степенью интегрированности. По целому ряду позиций рейтинг спиртово-водочного подкомплекса АПК КБР относится к числу худших среди всех макрорегионов России.

Спиртово-водочная подсистема является неоднородной и характеризуется существенной дифференциацией его уровню развития и степени значимости, количеству функционирующих хозяйствующих субъектов и соответственно уровню конкуренции и концентрации производства.

5. Оценка институциональной среды развития спиртово-водочного подкомплекса АПК КБР оказалась несколько выше, чем у других регионов России. С точки зрения ресурсной составляющей спиртово-водочный подкомплекс АПК КБР имеет серьезные преимущества перед другими регионами России. СКФО отличается, с одной стороны, сочетанием благоприятных аг-

роклиматических условий, ценных земельных, водных и рекреационных ресурсов, которые позволяют выращивать сырье для спиртово-водочной отрасли а, с другой стороны, переплетением проблем кризисного функционирования и устойчивого инвестиционного дефицита, ограничивающего возможности рационального использования природно-ресурсного фактора. Тогда для оценки развития спиртово-водочной сферы используются три параметра; финансовая независимость, экономическая устойчивость и экономическое развитие.

6. Идентификация стратегии развития спиртово-водочной сферы АПК КБР является крайне затруднительной, поскольку отсутствуют признаки реализации последовательной стратегии и стратегической ориентации. В данном случае можно утверждать наличие неявной и не вполне последовательной стратегической линии развития.

7. Определены инструменты, применяемые для достижения установленных перспективных целей развития региональной спиртово-водочной подсистемы:

- предоставление информационной и инвестиционной помощи кризисным спиртово-водочным предприятиям;
- инициирование роста размеров финансовой помощи региону из федерального бюджета;
- бюджетная поддержка некоторых кризисных предприятий;
- поощрение развития спиртово-водочного бизнеса в регионе;
- увеличение контроля за предприятиями «теневое сектора» и разработка карательных мер, направленных на сокращение этой сферы;
- модернизация промышленного, законодательного и инвестиционного сектора в сфере развития спиртово-водочной подсистемы.

8. Проведенные в диссертационной работе исследования позволили автору проанализировать механизм управления промышленным предприятием в условиях стратегической реструктуризации и получить практические результаты.

а). Определены теоретико-методологические основы управления промышленным предприятием в условиях стратегической реструктуризации:

- конкретизированы теоретико-методологические основы стратегического управления предприятием: дополнена система факторов стратегического управления предприятием с включением фактора риска и дано авторское определение стратегии реструктуризации в современных условиях;

- дано авторское определение стратегии реструктуризации - это способ достижения цели, направленный на формирование прозрачной финансово-производственной деятельности предприятия и повышение его инвестиционной стоимости через оптимизацию активов выделившихся непрофильных структурных единиц, с учетом возникающих в ходе данного процесса рисков.

- структуризация целевой сферы представлена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. Существенно, что при таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации, при помощи научных подходов, принципов и методов;

- проанализирован переход от существующего состояния предприятия к будущему на основе выделения изменения стоимостных, интеллектуальных и временных затрат, что не противоречит конечной стадии развития системы-самоорганизации, как свойству системы обретать пространственную, временную или функциональную структуры без специфического воздействия извне.

б). Проанализированы организационно-экономические факторы проведения стратегической реструктуризации на предприятиях промышленности:

- предложена вертикальная и горизонтальная декомпозиция бизнес-модели состояний внутренней и внешней среды предприятия, которая дает возможность разместить конкурентную стратегию параллельно с функциональными стратегиями;

- проведен анализ инструментального и методического подхода к принятию решений по стратегической реструктуризации;

- проанализированы и обоснованы основные тенденции практической реализации стратегической реструктуризации в управлении предприятиями промышленности и по ряду предприятий Кабардино-Балкарской республики проведено обследование с целью выявления эффективности реструктуризации промышленных предприятий (в частности, ЗАО спиртодрожжевой комбинат "Сармаковский");

- введена модель концептуального подхода стратегии реструктуризации, позволяющая формировать и управлять развитием структур промышленного предприятия, основанных на реформировании и реструктуризации, с последующим объединением общих функций для совместного и эффективного обслуживания;

- обоснованы концептуальные подходы к формированию стратегии реструктуризации предприятия, на основе взаимосвязи информационной базы для принятия управленческих решений и адаптивной организационной структуры, с учетом действия фактора риска;

- сформулированы основные концептуальные положения стратегии реструктуризации предприятия, в рамках которых разработан инструментарий стратегии реструктуризации промышленного предприятия.

в). Определены структурно-функциональные методы реструктуризации предприятий. В рамках различных стратегий развития предприятия (операционной, инвестиционной, финансовой) определены основные факторы и степень их воздействия на стоимость предприятия. Эти факторы представляют собой переменные в методе дисконтированных денежных потоков, характеризующих деятельность предприятия.

г). Оценена эффективность программы реструктуризации в рамках операционных, инвестиционных, финансовых стратегий развития предприятия.

д). Представлены основные направления совершенствования механизма стратегической реструктуризации по управлению промышленным предприятием:

- сформирован и рассмотрен процесс моделирования организационной структуры промышленного предприятия в условиях стратегической реструктуризации;

- выделены основные элементы преобразования системы управления промышленным предприятием с использованием комплекса координационных средств и структурных параметров;

- выявлена экономическая значимость осуществления стратегической реструктуризации в целях роста стоимости промышленных предприятий.

9. Автор считает, что предложенные в диссертационной работе механизмы стратегической реструктуризации перерабатывающего предприятия и направления по совершенствованию стратегической реструктуризации промышленных предприятий, позволят хозяйствующим субъектам обеспечить не только эффективное управление предприятием, но и повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции (услуги) и бизнеса, так как процветание предприятий зависят не столько от материальных ресурсов, сколько от эффективности их организации и управления, наличия развитых средств коммуникаций, объема накопленных сотрудниками профессиональных знаний и умений, а также возможностей их интенсивного использования.

Поставленные в диссертационной работе вопросы найдут более полное свое отражение и дальнейшее развитие в последующих исследованиях автора.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «О конкуренции и ограничении деятельности на товарных рынках: от 22.03.1991 №948-1 [Текст] // Российская газета.- 26.04.1991 г.
2. Федеральный закон «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике» [Текст] // ФЗ от 23.12.1999 г. №535-СФ
3. Федеральный закон РФ «О науке и государственной научно-технической политике» [Текст] // ФЗ № 127-ФЗ от 23 августа 1996 г.
4. Федеральный закон от 20 июля 1995 г. №115-ФЗ "О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации" // Ведомости. - 1995. —№23. - Ст. 1025.
5. Федеральный закон от 14 июля 1997 г. №105-ФЗ "О государственном регулировании агропромышленного производства" [Текст] // Экономика и жизнь. - 1997. август (№31). - С.2-3

Книги, монографии и научные статьи

6. Абалкин Л.И. Экономическая теория на пути к новой парадигме [Текст] / Л.И. Абалкин // Вопросы экономики, - 1993, №1, с. 4-11.
7. Абдуллаев, Ф.Р. Инвестиционная деятельность институциональных инвесторов в регионе [Текст] / Ф.Р.Абдуллаев, С.В.Раевский.- М.: Экономика, 2007. - 145 с.
8. Адамов, В.Е. Экономика и статистика фирм [Текст] / В.Е.Адамов, С.Д.. Ильенкова . – М.: Финансы и статистика, 2002.
9. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
10. Акимов, О.Ю. Малый средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития [Текст] / О.Ю.Акимов.- М.: Финансы и статистика, 2004.- 192 с.
11. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менедж-

- мент [Текст] / Р.И.Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 208 с.
12. Александров, Д.В. Методы и модели информационного менеджмента [Текст] / Д.В.Александров и др. .- М.: Финансы и статистика, 2007.- 510 с.
 13. Андреев, Г.И. Основы управления предприятием [Текст] / Г.И.Андреев. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 368 с.
 14. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст] / А.В.Андрейчиков. - М.: Финансы и статистика, 2002.
 15. Ансофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]: пер. с англ. / Р. Ансофф. - М.: Сирин, 2002. - 252 с.
 16. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И.Ансофф.- М.: Прогресс, 2003 – 519 с.
 17. Антикризисное управление: Учебник. - 2-е издание [Текст] / Под ред. Э.М. Короткова. -М.: ИНФРА-М, 2005, С. 141.
 18. Бабашкина, А.М. Государственное регулирование национальной экономики [Текст] / А.М.Бабашкина .- М.: Финансы и статистика, 2007 .-480 с.
 19. Баканов, М.И. Теория экономического анализа [Текст]/ М.И.Баканов, А.Д.Шеремет // Финансы и статистика.- 2003.
 20. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент [Текст]/ И.Т.Балабанов.- СПб: Питер, 2001.-304 с.
 21. Балкизов, М.Х. Управление процессами институциональных преобразований экономики Кабардино-Балкарской республики на этапе экономической стабилизации [Текст]/ М.Х.Балкизов, А.В.Габоев, А.Х.Дикинов, Х.Х.Сохроков . - Нальчик: Полиграфсервис и Т, 2000. - 128 с.
 22. Бекетов, Н. Перспективы развития национальной инновационной системы России [Текст] / Н.Бекетов // Вопросы экономики.- 2004.- № 7.
 23. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз [Текст] / И.К.Беляевский.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 320 с.

24. Бережная, Е.В. Математические методы моделирования экономических систем [Текст]/ Е.В.Бережная. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 432 с.
25. Бережной, В.И. Управление финансовой деятельностью предприятий [Текст]/ В.И.Бережной. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 336 с.
26. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: [Текст] Учеб.пособие. - СПб: Изд-во Михайлова В.А., 1999.-380с.
27. Большой экономический словарь [Текст] / Под ред. А.Н. Азрилияна. — 4-ое издание, дополненное и переработанное. — М.: Институт новой экономики, 1999
28. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент I пер. с англ. [Текст] // -М.: Экономическая школа, 1997.
29. Бузгалин, А.В. Трансформационная экономика России [Текст]/ А.В.Бузгалин.- М.: Финансы и статистика, 2006.-616 с.
30. Бункина, М.К. Макроэкономика [Текст] / М.К.Бункина, А.М.Семенов, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 315с.
31. Бурков А.Л. Трансакционные издержки как критерий эффективности реформирования отношений собственности. Препринт. [Текст] / А.Л.Бурков // Екатеринбург: УрО РАН, 1999.
32. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология (управление рисками): учебное пособие - М.: Издательство «Экзамен», 2003. -384с.
33. Васильев, Ю.П. Развитие инновационной деятельности в США, или как удвоить ВВП [Текст] / Ю.П.Васильев.- М.: Экономика, 2005.- 404 с.
34. Васильева, Ю.В. Теория управления [Текст] / Ю.В.Васильева и др. .- М.: Финансы и статистика, 2007 .- 260 с.
35. Вильямс Б. «Торговый Хаос» и «Новые Измерения Биржевой Торговли» [Текст] / Б. Вильямс. - М.: Аналитика, 2000. - 112с.
36. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А.Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. –160 с.
37. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С.Виханский. –

- М.: Издательство МГУ, 2003 – 252с.
38. Водачек Л. Реструктуризация — вызов чешским предприятиям [Текст] / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. -1999. -№1.
 39. Войтов, А.Г. Фундаментальная экономика [Текст]/ А.Г.Войтов. – М.: Экономика, 2003. –500с.
 40. Волостнов, Н.С. Государственное предприятие в рыночной экономике [Текст]/ Н.С.Волостнов. – М.: Экономика, 2004.- 302 с.
 41. Гагаринская Г.П. Менеджмент: стратегия выживания организации: Монография [Текст] / Г.П. Гагаринская. - Самара: Самарский дом печати, 1996. - 207 с.
 42. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]/ И.Н.Герчикова.- М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2002.-235 с.
 43. Голиченко, О. Российская инновационная система: проблемы развития [Текст] / О.Голиченко // Вопросы экономики.- 2005.- № 1.
 44. Головач, Л.Г. Регулирование инновационных процессов в регионе [Текст] / Л.Г.Головач, Г.А.Краюхин, Л.Ф.Шайбакова. - СПб: Государственный инженерно-экономический университет, 1997.
 45. Гончаров, М.И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) [Текст]/ М.И.Гончаров, Г.А.Лемзяков.-М.: Экономика, 2007.- 245 с.
 46. Горелик, О.М. Техничко-экономический анализ и его инструментальные средства [Текст]/ О.М.Горелик.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 240 с.
 47. Господарчук, Г.Г. Развитие регионов на основе финансовой интеграции [Текст]/ Г.Г.Господарчук.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 288 с.
 48. Государственная политика в области науки [Электронный ресурс] / [http://www.spprinfo.ru / content / 42 / 427/article.asp](http://www.spprinfo.ru/content/42/427/article.asp).
 49. Греф, Г. Проект "Стратегии развития Российской Федерации в 2001-2010 годы" [Текст]/ Г.Греф.
 50. Грешилов, А.А. Математические методы построения прогнозов [Текст]/ А.А.Грешилов, А.А.Стакун. – М.: Радио и связь, 2002. – 324 с.

51. Грибов, В.Д. Менеджмент в малом бизнесе [Текст]/ В.Д.Грибов.- М.: Финансы и статистика, 2003.
52. Грибов, В.Д. Экономика предприятия [Текст] / В.Д.Грибов.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 336 с.
53. Григорьева, Е.М. Трансакционные издержки финансовых предпринимательских структур [Текст]/ Е.М.Григорьева.- М.: Финансы и статистика, 2007.-287 с.
54. Гринберг, Р.С. Оценка социально-экономических последствий присоединения России к ВТО [Текст] / Р.С.Гринберг, А.И.Татаркин.-М.: Экономика, 2008. -532 с.
55. Гурков, И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий [Текст]/ И.Б.Гурков. - М.: Тезис, 2003. - С.15
56. Гутман, Г.В. Регионы в решении социального государства [Текст]/ Г.В.Гутман. -М.: Финансы и статистика, 2005.
57. Джангуразов, Б.Ж. Формирование и развитие высококонкурентного рынка алкогольной продукции [Текст] / Б.Ж.Джангуразов // Проблемы современного управления в АПК: Межвуз. сб. науч. тр./ ГГАУ.- Владикавказ: изд.ГГАУ, 2004.- С.62-65
58. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]/ П.Дойль. — СПб: Издательство «Питер», 1999.
59. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике [Текст]/ И.Н.Дрогобыцкий.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 512 с.
60. Дружинин, Н.К. «Математическая статистика в экономике [Текст]/ Н.К. Дружинин. -М.: Статистика, 1999.-364 с.
61. Друкер, П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы [Текст] / П.Друкер. - М.: Экономика, 2002.-165с.
62. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования [Текст] / Л.И. Евенко. - М.: Наука, 1983.-349 с.

63. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Текст] / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. -1999.- №3.
64. Ерохин, В.П. Международное предпринимательство [Текст]/ В.П.Ерохин.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 392 с.
65. Ефимова, О.В. Финансовый анализ [Текст] / О.В.Ефимова.-М.: бухгалтерский учёт, 2004. –208 с.
66. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления [Текст]: Учебное пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.-195 с.
67. Зарова, Е.В. Региональная статистика [Текст] / Е.В.Зарова. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 624 с.
68. Захарченко В.В., Кошкин Л.И., Соловьев М.М. Ресурсный потенциал и эффективность корпоративного управления [Текст] / В.В. Захарченко, Л.И. Кошкин, М.М. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 4.- С. 9.
69. Ильенкова, С.Д. Микроэкономическая статистика [Текст]/ С.Д. Ильенкова.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 544 с.
70. Ильенкова, С.Д. Экономика фирмы и микростатистика [Текст] / С.Д.Ильенкова.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 364 с.
71. Индикативное планирование и проведение региональной политики [Текст] / под общ. ред. А.Б.Левинталя и Ф.Ф.Пашенко. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 526 с.
72. Инновации в России [Электронный ресурс]. / [http://humanities, eda. ru / db / msg / 33592](http://humanities.eda.ru/db/msg/33592).
73. Интеллектуальная собственность [Текст]: Сборник типовых договоров / Сост. Н.В. Лынный, А.Г. Кукушкин. - М.: ИНФРА-М, 1995.
74. Каминицера, С.Е. Справочник экономиста промышленного предприятия [Текст]/ С.Е.Каминицера.- М., 1990.
75. Кантор, Е.Л. Основные фонды промышленных предприятий [Текст]/

- Е.Л.Кантор, А.И.Гинзбург, В.Е.Кантор - СПб.: Питер, 2002. - 240 с.
76. Караванова, Б.П. Мониторинг финансового состояния организации [Текст] / Б.П.Караванова. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 148 с.
77. Караванова, Б.П. Разработка стратегии управления финансовыми организациями [Текст] / Б.П.Караванова. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 128 с.
78. Карасёв, А.И. Математические методы и модели в планировании [Текст]/ А.И.Карасёв, Н.Ш.Кремер. – М.: Экономика, 2003.-274с.
79. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения [Текст] / Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 1999. -С. 87.
80. Карлофф, Б. Деловая стратегия [Текст] / Б.Карлофф.-М.: Экономика, 2001.- 239с.
81. Карминский, А.М. Информационные системы в экономике [Текст] / А.М.Карминский.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 240 с.
82. Карминский, А.М. Контроллинг [Текст] / А.М.Карминский. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 336 с.
83. Катъкало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий [Текст]/ В.С. Катъкало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. -2002. -Вып. 4. - С. 20-42.
84. Катъкало, В.С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к стратегической теории фирмы [Текст]/ В.С. Катъкало // Экономическая наука современной России. - 2004. - № 4. - С. 83-95.
85. Катъкало, В.С. Методологические особенности и перспективы развития ресурсной концепции стратегического управления [Текст]/ В.С. Катъкало // Экономическая наука современной России. - 2003. - №2. - С. 61-70.
86. Кистанов, В.В. Объединение регионов России (преимущества для управления и предпринимательства). К реформе территориального устройства [Текст] / В.В Кистанов.-М.: Экономика, 2007.- 141с.
87. Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия [Текст]/

- А.И.Ковалёв, В.П.Привалов.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 192с.
88. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности [Текст]/ В.В.Ковалёв.- М.: Финансы и статистика, 2003.-432с.
89. Когович, Е. Финансовая математика [Текст]/ Е.Когович.- М.: Финансы и статистика, 2004.-253с.
90. Козырев, В.М. Основы современной экономики [Текст] / В.М. Козырев.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 462 с.
91. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаниями. -М.: ИНФРА-М, 1999. - ХХУП. - 243с.
92. Контроллинг [Текст] /Под. ред. А.М.Карминского. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 336 с.
93. Конюховский, П.В. Математические методы исследования операций экономике [Текст]/ П.В.Конюховский. - СПб: Питер, 2000. – 208 с.
94. Кордон К., Фолмен Т., Ванденборт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. -М, 1999. -№3. -С. 75—82.
95. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятий [Текст]/ О.П.Коробейников, А.А.Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом.- 2000.- №3.
96. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наёмные работники акционерного общества: Пер. с англ. - М.: «Джон Хайли энд Санз», 1996. -240с.
97. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]/ Ф.Котлер. - М.: Прогресс, 1991. - 489 с.
98. Красс, М.С. Математика в экономике [Текст]/ М.С.Красс.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 544 с.
99. Крепкий, Л.М. Регулирование экономических циклов [Текст] / Л.М.Крепкий.- М.: Экономика, 2008.-177 с.

100. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. - М.: Русская деловая Литература, 1998. - 768 с.
101. Кузьмин Л. В.
102. Кукура, С.П. Теория корпоративного управления [Текст]/ С.П.Кукура.- М.: Экономика, 2006.- 478 с.
103. Куликов, Л.Н. Основы экономической теории [Текст]/ Л.Н.Куликов.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 400 с.
104. Лагоша, Б.А. Оптимальное управление в экономике [Текст]/ Б.А.Лагоша.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 224 с.
105. Леонтьев, В.В. Экономическое эссе. Теории исследования, факты и политика [Текст]/ В.В.Леонтьев. -М.: Политиздат, 1991. – 240 с.
106. Мазур, И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний : Учеб. пособие для вузов / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро; Под общ.ред. И.И. Мазура. - М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001
107. Макконелл, К. Экономика [Текст]: В 2-х томах / К.Макконелл, С.Брю: Перев. с англ. 2-е изд. - М.: Республика, 1992.
108. Малиновский, П. Методы оценки персонала / Электронная публикация <http://www.cfm.ru/management/people/malinovsky.shtml>.
109. Малое предпринимательство в России 2007 год [Текст].- М.: Финансы и статистика, 2008.- 462 с.
110. Малышева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга - Екатеринбург: Институт экономики, 2004. -360 с.
111. Мамедов, О.Ю. Современная экономика [Текст] / О.Ю..Мамедов.- Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 2002.
112. Мезоэкономика переходного периода. Рынки, отрасли, предприятия [Текст]. — М.: Наука, 2001.
113. Мелкумов, Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям [Текст]/ Я.С.Мелкумов.- М.: ИНФРА-М, 2003.-336с.
114. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М: «Дело», 1993. - 702 с.

115. Миневрин, И.Г. Советы директоров и их роль в стратегическом управлении корпорациями: Научно-аналитический обзор [Текст]/ И.Г. Миневрин. - М.: ИНИОН, 1995. -58с.
116. Минько, Э.В. Теория организации производственных систем [Текст]/ Э.В.Минько, А.Э.Минько.- М.: Экономка, 2006.- 218 с.
117. Мисаков, В.С. Методические основы моделирования процесса экономического анализа состояния бизнеса [Текст] / В.С.Мисаков.- Нальчик: Эль-Фа, 2006.- 314 с.
118. Мишенин, А.И. Теория экономических информационных систем [Текст]/ А.И.Мишенин. - М.: Финансы и статистика, 2007 .- 240 с.
119. Моисеева, Н.К. Современное управление: конкурентоспособность, маркетинг [Текст] / Моисеева Н.К., Анискин Ю.П..-М.: Внешторгиздат, 2003.-263с.
120. Мокроносов, А.Г., Журавлева В.С. Стратегическое целеполагание как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст]/ А.Г. Мокроносов, В.С. Журавлева. -Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2005. - 184 с.
121. Немчин, А.М., Суслов, Ю.Е., Суслов, Е.Ю., Овчинникова, Н.М. Этапы и функции управления проектами. Курс лекций [Текст]/ А.М. Немчин, Ю.Е. Суслов, Е.Ю. Суслов, Н.М. Овчинникова. - СПб.: СПбГИЭУ, 2002
122. Новиков, Н.И., Линьков, А.С., Аксенова, Э.А. Причины кризисной ситуации [Текст]/ Н.И. Новиков, А.С. Линьков, Э.А. Аксенова. Труды III Всероссийской НПК май 2003, С. 324
123. Овчинников, О. Государственное регулирование аграрного сектора США [Текст] /О.Овчинников //Человек и труд.- 2000.-№8.-С.51-52
124. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст] /Под ред. С.Каминицера. -М.: Высшая школа, 2002.-253с.
125. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст]/ Под ред.: П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели - М.: Экономика,

2000. - С. 93-95.
126. Островская, Э.Х. Риск инвестиционных проектов [Текст] / Э.Х Островская. – М.: Экономика, 2006.- 169 с.
127. Оценка бизнеса / Под ред. А.Г. Грязновой и др. —М.: Финансы и статистика, 1998.
128. Панков, В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса: методология и практика [Текст] / В.В.Панков.- М.: Финансы и статистика, 2005.
129. Панченко, В.П. Предпринимательство в агропромышленном комплексе [Текст] / В.П.Панченко // Путь к успеху. - Степное, 1995. - С. 46-65.
130. Парахина, В.Н. Теория управления [Текст] / В.Н. Парахина.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 608 с.
131. Пиндайк, Р. Микроэкономика [Текст]/ Р.Пиндайк, М.Рубинфельд. –М.: Экономика, 2002.-173с.
132. Подиновский, В.В. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач [Текст]/ В.В.Подиновский, В.Д.Ногин.- М.: Наука. Главная редакция физико-математической литературы, 1982. — 256с.
133. Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия [Текст] / Е.В.Попов.-М.: Экономика, 2007.- 559 с.
134. Портер, М. Международная конкуренция [Текст]/ М.Портер. - М.: Международные отношения, 1993. - 321 с.
135. Принцип необходимого разнообразия в управлении техническим прогрессом [Текст]/ С.Ю. Глазьев. Экономическая теория технического развития. - М.: Наука, 1990. - С. 178-190.
136. Прогнозирование будущего: новая парадигма [Текст] / под ред. Г.Фетисова, В.Бондаренко.-М.: Экономика, 2008.
137. Прыкин, Б.В. Техничко-экономический анализ производства [Текст]: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. / Б.В.Прыкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 476 с.
138. Раевский, С.В. Инвестиционная активность в регионе [Текст] / С.В.Раевский. - М.: Экономика, 2006.- 159 с.

139. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский.-М.:ИНФРА-М,2002.-273с.
140. Райская, Н. Гребневая модель промышленного роста инфляции [Текст]/ Н.Райская, Я.Сергиенко, А.Френкель // Вопросы статистики. - 2001. - № 10. - С. 42- 44.
141. Регионы России. Основные характеристики субъектов РФ 2007 год [Текст].- М.: Финансы и статистика, 2008.- 526 с.
142. Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции [Текст]/ В.М.Родионова, М.Д.Федотова.-М.: Перспектива, 2003. -274с.
143. Романенко, И.В. Экономика предприятия [Текст]/ И.В.Романенко.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 272 с.
144. Рубин, Ю.Б. Портфель конкуренции и управление финансами [Текст]/ Ю.Б.Рубин. -М.: Соминтек, 1996.
145. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304 с.
146. Рябушкин, Б.Т. Методы оценки теневого и неформального секторов экономики [Текст]/ Б.Т.Рябушкин.- М.: Финансы и статистика, 2005.
147. Салин, В.Н. Социально-экономическая статистика [Текст]/ В.Н.Салин.- М.: Финансы и статистика, 2005.
148. Самуэльсон, П. Экономика [Текст]/ П.Самуэльсон, В.Нордхаус. М.: Бинном, 1997. - 846 с.
149. Саськов, В.И. Корреляционный анализ в экономических исследованиях [Текст] / В.И.Саськов.- М.:Статистика, 2000.-167с.
150. Семенов, М.И. Информационные системы и технологии в экономике [Текст] / М.И.Семенов и др..- М.: Финансы и статистика, 2006.- 416 с.
151. Сергеев, И.В. Экономика организации [Текст] / И.В.Сергеев.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 576 с.
152. Симчера, В.М. Методы многомерного анализа статистических данных [Текст]/ В.М.Симчера.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 605 с.

153. Сливотски, А. Маркетинг со скоростью мысли [Текст]/ А.Сливотски, Д.Моррисон. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. - 448 с.
154. Смирницкий, Е.К. Экономические показатели бизнеса [Текст] / Е.К.Смирницкий. -М.: Экзамен, 2002. — 512с.
155. Смирнова, Г.Н. Проектирование экономических информационных систем [Текст] / Г.Н.Смирнова.- М.: Финансы и статистика, 2005.-512 с.
156. Сорос, Д. Алхимия финансов. Рынок: как читать его мысли [Текст] / Д.Сорос.- М.: ИНФРА-М, 2002.-416с.
157. Сосненко, Л.С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия [Текст]/ Л.С.Сосненко. — М.: «Издательский дом «Экономическая литература»», 2003. — 203с.
158. Социальное положение и уровень жизни населения России. 2007 год [Текст].- М.: Финансы и статистика, 2008.- 468 с.
159. Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях [Текст]/ Л. Страхова, Г. Бутковская // Менеджмент в России и за рубежом. -М, 1999. -№1. -С. 73-92.
160. Структура // Большая советская энциклопедия. 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1975. т. 24. С.598-599.
161. Структурное планирование и управление[Текст]: Учеб. пособие Под ред. А.Н.Петрова. - СПб: СПбГУЭФ, 1999.
162. Ступаков, В.С. Риск – менеджмент [Текст] / В.С.Ступаков.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 288 с.
163. Суринов, А.Е. Доходы населения: опыт количественных измерений [Текст]/ А.Е.Суринов.- М.: Финансы и статистика, 2005.
164. Тагучи, Г., Фадке, М. Оптимальное проектирование как техника качества [Текст] / Г. Тагучи, М. Фадке // Методы менеджмента качества. - 2003. - 9. - С. 27 - 35.
165. Том, Н. Управление изменениями [Текст] / Н. Том // Проблемы теории и практики управления.- 1998. -№1.

166. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: Учебник для вузов / Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
167. Трайнев, В.А., Демин, Н.Я., Тимошин, М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации [Текст] / В.А. Трайнев, Н.Я. Демин, М.Л. Тимошин. - М.: ВИНТИ, 1997. - 195 с.
168. Трефилова, А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия [Текст] / А.А.Трефилова.- М.: Финансы и статистика, 2005.- 304 с.
169. Трояновский, В.М. Математическое моделирование в менеджменте [Текст]: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. / В.М. Трояновский.- М.: Издательство. 2001
170. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: Проблемы теории и практики [Текст] / А.К.Тутунджян. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2000. -С.8.
171. Уколов, В.Ф. Теория управления [Текст] / В.Ф. Уколов, А.М.Масс.- М.: Экономика, 2006.- 656 с.
172. Управление организацией [Текст] / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. — М.: ИФРА-М, 1999.
173. Уткин Э.Л. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.Л. Уткин. - М.: Издательство «Зерцало», 2001.
174. Фаминский, И.П. Основы внешнеэкономических знаний [Текст] / И.П. Фаминский. - М.: Международные отношения, 1990.
175. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А.Фатхутдинов.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-208с.
176. Фахтутдинов, Р.А. Конкуренция: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. - М.: «Инфра-М», 2000.
177. Федосова, Р.Н. Управление рисками промышленных предприятий: опыт

- и рекомендации [Текст]/ Р.Н.Федосова, О.Г.Крюкова. -М.: Экономика, 2008. -119 с.
178. Ферн Эдвард Дж. Управление проектами: руководство для менеджеров [Текст] / Дж. Эдвард Ферн. -М.: Технологии управления. Спайдер, 1999
179. Философский словарь / Под ред. И.Т.Фролова. 7-е изд., перераб и доп. М.: Республика, 2001. С.363-364.
180. Финансовая система и экономика [Текст]/ Под. ред. В.В.Нестерова.- М.:Финансы и статистика, 2004.
181. Финансовая экономика фирмы [Текст]: Учебное пособие / Под ред. С.Д.Ильенковой. -М.: Компания Спутник+, 2000. - 100 с.
182. Финансовый анализ деятельности фирмы [Текст].- М.: ИСТ- сервис, 2002.
183. Хайек, Ф. Конкуренция как процедура открытия [Текст]/ Ф.Хайек. - М.: Мировая экономика и международные отношения, 1989.
184. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ.М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997.-332 с.
185. Хасби Д. Стратегический менеджмент [Текст]/ Д. Хасби: Учебное пособие / Д. Хасби. - М.: Контур, 1998.-200 с.
186. Хилл, А. Партнерство университетов и промышленности Великобритании [Текст]/ А.Хилл.//Innovation, Technologic ct Finance. - Oxford: Basil Blackvvcll, 1998.
187. Хитер, Кен Экономика отраслей и фирм [Текст] / Кен Хитер / пер. с англ. под ред. В.В.Герасименко. - М.: Финансы и статистика, 2004 .- 480 с.
188. Цимбаленко, С.В. Финансовые вычисления [Текст]/ С.В.Цимбаленко. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 160 с.
189. Чернецов Г., Ушанов А. Возможности применения методов управления проектами [Текст]/ Г. Чернецов, А. Ушанов // Менеджмент в России и за рубежом. -М., 1999, № 3, С. 113-121.

190. Шамхалов, Ф.И. Государство и экономика. Основы взаимодействия [Текст] / Ф.И.Шамхалов.- М.: Экономика, 2005.- 727 с.
191. Шамхалов, Ф.И. Реалии современной экономики: теория и практика [Текст].- вып. 7/ Ф.И.Шамхалов.-М.: Экономика, 2006 .- 172 с.
192. Шатраков, А.Ю. Стоимость предприятий при интеграционном процессе [Текст]/ А.Ю.Шатраков, Н.И.Комков, А.А.Мерсиянов, М.А.Шамин.-М.: Экономика, 2007 .- 450 с.
193. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий [Текст]: учебное пособие / А.Д.Шеремет, Р.С.Сайфулин. -М.: «ИНФРА-М» 2002.
194. Шикин, Е.В. Математические методы и модели в управлении [Текст]: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. / Е.В.Шикин, А.Г. Чхартишвили.- М.: Дело, 2002. - 440 с.
195. Широков, Б.М. Малый бизнес: финансовая среда предпринимательства [Текст]/ Б.М.Широков.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 496с.
196. Шумпетер, И. Теория экономического развития [Текст]/ И.Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982.
197. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / Под ред. А.П.Градова.-СПб.: Спец.литература, 2003.-349с
198. Юданов, А.Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты [Текст] / Юданов А.Ю / МеиМО.- 1997.- № 6.- С. 14 – 17.
199. Юдицкий, С.А. Основы предпроектного анализа организационных систем [Текст]/ С.А.Юдицкий. - М.: Финансы и статистика, 2005.- 144 с.
200. Ясин Е.Г. Модернизация и общество [Текст]/ Е.Г. Ясин // Вопросы экономики . 2007. № 5.
201. Ahlstedt L. The strategic role of the board of directors // Arenas of strategic thinking / Ed by Nasi J. - Helsinki: Foundation for econ education 1991 - p.135-145.
202. Baker W.H., Addams H.L, Davis B. Business planning in successful small firms // Long range planning - Oxford etc, 1993. - Vol.26, №6 - p.82-88.

203. Bhagat, Shleifer, Vishny. Reforming Of Enterprises. 1990. G.Manne. Companies Development. 1997.
204. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure. M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.
205. Cowen S.S., Oslove L. Board of directors us strategy // Journal of general management - Oxford, 1993. - Vol.19, №2 - p.1-13.
206. Demb A., Neubauer F.F. Corporate board: Confronting the paradoxes // Long range planning - Oxford etc, 1992. - Vol.25, №3 - p.9-20.
207. Hax A.C., Majluf N.S. Strategisches management: Ein integratives Konzept aus den MIT -Frankfurt: N.Y., Campus, 1991.
208. Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance. Gee, 1992.
209. Zahra S.A. Increasing the board's involvement in strategy // Long range planning-Oxford, 1990.-Vol.23, №6-p.106-117.