

*На правах рукописи*

**КАГЕРМАЗОВ Валерий Зуберович**

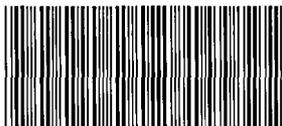
**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК  
(На материалах Кабардино-Балкарской республики)**

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

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

17 МАЙ 2012

Владикавказ – 2012



**005043687**

Работа выполнена на кафедре «Экономический анализ и аудит»  
ФГБОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная  
сельскохозяйственная академия им. В.М.Кокова»

**Научный руководитель -** кандидат экономических наук, доцент  
**Караева Фатима Ехьяевна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Дикинов Андзор Хасанбиевич**  
ведущий научный сотрудник отдела  
«Региональный менеджмент» Института  
информатики и проблем регионального  
управления Кабардино-Балкарского  
научного центра РАН

доктор экономических наук  
**Цхурбаева Фатимат Хажбиевна**  
доцент кафедры «Управление и маркетинг»  
ФГБОУ ВПО «Горский государственный  
аграрный университет»

**Ведущая организация -** ГНУ «Кабардино-Балкарский научно-  
исследовательский институт сельского  
хозяйства Российской академии сель-  
скохозяйственных наук»

Защита диссертации состоится 28 мая 2012 г. в 10<sup>00</sup> часов на заседании  
Диссертационного Совета ДМ 220.023.03 при ФГБОУ ВПО «Горский государ-  
ственный аграрный университет» по адресу: 362040, РСО-Алания,  
г.Владикавказ, ул. Кирова, 37, корпус экономического факультета.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО  
«Горский государственный аграрный университет», с авторефератом - на сайте  
университета [www.gorskigau.ru](http://www.gorskigau.ru) и Высшей аттестационной комиссии [www.vak.ed.gov.ru](http://www.vak.ed.gov.ru)

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу:  
362040, Россия, РСО-Алания, г. Владикавказ, ул. Кирова, 37, Горский государ-  
ственный аграрный университет, ученому секретарю.

Автореферат разослан 27 апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент



Л.С. Макоева

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выбранной темы.** 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, характеризующейся 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 устойчивого развития и функционирования перерабатывающих предприятий АПК.

Решение данной проблемы невозможно без формирования механизма стратегического управления, позволяющего посредством качественной оценки составляющих процесса устойчивого развития, его проектирования и внедрения объективных стратегических рекомендаций обеспечить бескризисное, стабильное функционирование предприятия независимо от различного рода воздействий.

Актуальность проблем устойчивого развития как перспективной концепции достижения стратегического развития агропромышленного производства регионов СКФО, и, в частности, Кабардино-Балкарской республики, предопределила выбор темы диссертационного исследования.

**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: Аганбеяна Г., Балкизова М., Беляева С., Белянова Е., Валдайцева С., Виханского О., Гасиева П., Голубева В., Грязновой А., Гукежевой Л., Гуркова А., Долгопятовой Т., Дикинова А., Кошкина В., Кузнецова П., Липсица И., Мазура И., Набуллиной 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., Бриггема Ю., Давенпорта Т., Икеса Б., Коупленда Т., Классона Б., Кунца Г, Уотермана П., Бернстайна 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, цели и направлений диссертационного исследования.

**Соответствие темы диссертации требованиям Паспортов специальностей ВАК Минобрнауки РФ.** Исследование выполнено в рамках специальности 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 обоснование теоретических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК на основе их реструктуризации.

В соответствии с целью диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрена система научных взглядов на цели, содержание и этапы процесса стратегической реструктуризации в управлении деятельностью хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса;
- выявлены основные стадии процесса формирования механизма управления устойчивым развитием предприятия, важным элементом которого выступают инструменты реструктуризации деятельности хозяйствующего субъекта;
- дан анализ современного состояния предприятий пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики и выявлен потенциал стратегической реструктуризации предприятий отрасли;
- определены методические подходы к принятию решений в ходе стратегической реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК;
- разработана схема диагностики и предложен алгоритм реструктуризации предприятия;
- разработаны рекомендации по управлению инновационными проектами предприятий на основе концепции стратегического развития;
- обоснованы направления стратегического развития спиртово-водочного сегмента пищевой промышленности АПК региона и предложен инструментарий их реализации.

**Объектом исследования** выступают перерабатывающие предприятия спиртово-водочной сферы агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской республики.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления устойчивым развитием хозяйствующих субъектов 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 научных 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 предприятия. Конкретное приращение научного знания заключается в следующих элементах:

- разработана авторская концепция стратегической реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК, основу которой составляют целеориентированные изменения организационной структуры предприятия на стратегическую перспективу, воплощающей в себе скоординированные элементно-структурные сдвиги в материально-стоимостных, трудовых, финансовых и рыночных отношениях в ходе управления деятельностью хозяйствующего субъекта;

- определена ключевая роль стратегической реструктуризации предприятия в механизме управления устойчивым развитием предприятия, реализация которой обеспечивает поступательную антикризисную динамику и формирование стабильного тренда хозяйственного роста;

- выявлены и обоснованы факторы внутренней и внешней среды предприятий спиртово-водочного подкомплекса АПК Кабардино-Балкарской Республики, оказывающие влияние на формирование и реализацию стратегии их ре-

структуризации, воздействие и учет которых в практике управления позволит в максимально возможной степени достичь стратегические установки политики реструктуризации;

- предложены и обоснованы направления модернизации организационной структуры перерабатывающего предприятия, позволяющие выстроить оптимальную схему взаимодействия уровней управления и подразделений, рационализировать информационные потоки в процессе стратегического управления реструктуризацией деятельности хозяйствующего субъекта АПК;

- предложены инструментально-методические приемы подготовки принятия управленческих решений по стратегической реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК, сформирован набор показателей, позволяющий оценить результативность будущих организационных преобразований, идентифицировать факторы рисков, определить уровень финансовых затрат как при централизации, так и при децентрализации функций управления предприятием;

- предложены процедуры системной диагностики положения хозяйствующего субъекта, результаты которой учитываются при выборе направлений реструктуризации, а также процессах принятия организационных решений;

- на основе концепции стратегического развития предложена система управления инновационными процессами на предприятии, направленная на повышение эффективности внедрения и освоения инноваций, апробированная на примере конкретного хозяйствующего субъекта;

- обоснованы направления стратегического развития спиртово-водочного сегмента пищевой промышленности АПК региона, ориентированные на решение комплекса задач в области материально-технического снабжения, сбыта, финансов, социального развития предприятий отрасли.

**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 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 процессе 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.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, показана степень ее изученности, сформулирована цель исследования, определены задачи, предмет и объекты исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость, дана апробация результатов.

**В первой главе** «Теоретико-методологические аспекты реструктуризации предприятий» обоснована концепция стратегической реструктуризации в управлении перерабатывающими предприятиями АПК; исследованы основные элементы процесса формирования механизма стратегического управления устойчивым развитием предприятия.

**Во второй главе** «Организационно-экономические факторы проведения стратегической реструктуризации на предприятиях АПК» дан анализ организационного механизма стратегического управления предприятиями пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской Республики; разработаны методические подходы к принятию решений по стратегической реструктуризации; разработаны диагностика и алгоритм реструктуризации предприятия.

**В третьей главе** «Формирование стратегических направлений реструктуризации предприятия» разработаны рекомендации по управлению инновационными проектами предприятий на основе концепции стратегического развития; предложены инструменты стратегического развития регионального спиртоводочной подсистемы пищевой промышленности АПК.

**Выводы и предложения,** сформулированные на основе проведенного научного исследования, сосредоточены в заключительной части диссертации.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

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. 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 пред-

приятий 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.

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

В процессе реорганизации преобладают организационно-управленческие аспекты, при реформировании - производственно-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 взаимосвязанный 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 про-

изводства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности.

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?

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. То есть, сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. 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.

Таблица 1 - Матрица модели статике и динамики управления предприятием

	<b>Оперативная реструктуризация</b>	<b>Структурная реструктуризация</b>	<b>Стратегическая реструктуризация</b>
<b>Производство</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. снижение издержек</li> <li>2. оптимизация работы с поставщиками</li> <li>3. работа с персоналом</li> <li>4. удаление дублирующих функций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. изменение технологии работы</li> <li>2. выделение функциональных структурных единиц</li> <li>3. дальнейшее снижение издержек</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. окончательный переход на новую технологию работы</li> <li>2. управление текущей деятельностью, контроль издержек</li> </ol>
<b>Финансирование</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. реструктуризация задолженности</li> <li>2. прекращение любых выплат</li> <li>3. контроль денежных потоков</li> <li>4. разработка текущего бизнес-плана</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. возврат наиболее срочной части задолженности</li> <li>2. полное финансирование прибыли</li> <li>3. увеличение уставного капитала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. увеличение долгосрочного капитала</li> <li>2. полное рефинансирование прибыли до момента полного погашения задолженности</li> <li>3. возврат реструктурированной задолженности, обслуживание текущей задолженности</li> </ol>
<b>Инвестиции</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. сокращение инвестиционной базы</li> <li>2. осуществление инвестиций, способных принести ощутимую выгоду в краткосрочной перспективе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. осуществление организационной перестройки. Распределение инвестиционной базы</li> <li>2. новые инвестиции для проведения структурной реструктуризации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. новые крупные инвестиции</li> <li>2. изъятие вложений, не приносящих доход</li> </ol>

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

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

екта реструктуризации

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

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.

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.

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*. Немаловажное значение в этой связи играет определение основных параметров функционирования промышленного предприятия, которое можно представить в виде матрицы модели статике и динамики управления (табл. 1).

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

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. 1).

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.

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

Наименование	Предприятия, применившие данный элемент
Введение внешнего управления новыми собственниками	ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес"
Выделение бизнес-единиц (обособленных юридически или необособленных)	ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес", ООО ПК "Докушино", ООО "Русь", ООО ВЗ "Нарткала"
Введение регулярных функций по управлению издержками	ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес", ООО "Виноград 2004", ООО "Каравелла"
Смена, совершенствование системы учета	ООО "Нализ", ООО "Минерал", ООО "Марс"
Введение регулярного управления финансами	Во всех рассмотренных сценариях
Введение регулярных функций маркетинга	ООО ВЗ "Альянс", ООО ПК "Нектар", ООО Нарткалинский ПК "Вера", ООО "Чегемвинпищепром"
Управление структурами (слияние, выделение, разделение и др.)	Во всех рассмотренных сценариях
Совершенствование кадрового блока	ООО "Чегемвинпищепром", ООО "Рус-Алка", ООО "Евро - Рос"
Расширение аналитических функций в системе управления	ООО "Моя столица", ООО "Каскад", ООО "Велес",
Оптимизация имущественного комплекса	Во всех рассмотренных сценариях
Модернизация производственных мощностей	ООО "Гермес-Ника", ЗАО р НП "Виноград", ООО "Каскад"

Составлено автором по данным МСХиП КБР за 2010 год

Вместе с тем, очевидно, что без успешной реализации стратегической

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.

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. 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.

Сегодня большинство хозяйствующих субъектов АПК КБР прибегают 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.

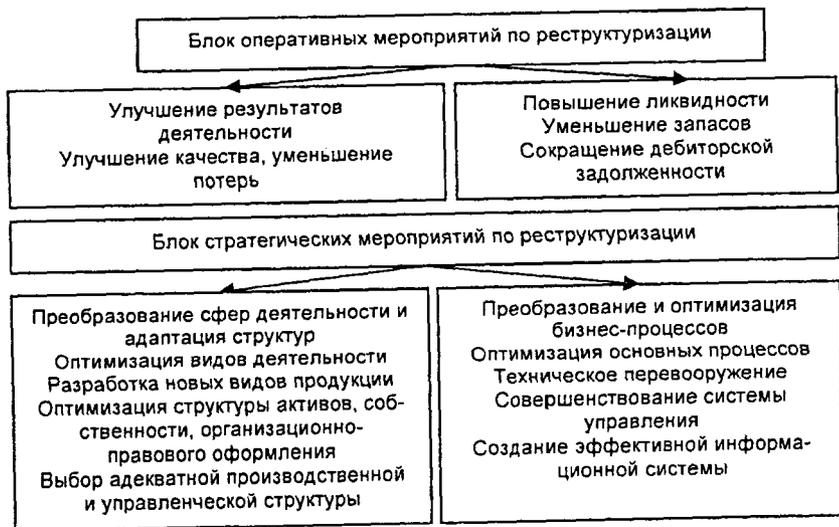


Рисунок 1. Комплекс оперативных и стратегических мероприятий в рамках реструктуризации предприятия

Всего за 3 последних года в КБР 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.

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

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
КБР	8412,7	8146,7	6745,1	6576,6	4111,2	1994,9	3810,1	5597,1	5721,4
г. Нальчик	1273,5	988,7	376,8	735,2	498,5	225,5	829,6	731,3	681,7
г. Баксан	1509,7	1632,8	973,7	1151,2	883,3	105,0	64,7	1124,0	1092,3
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	24,49	26,2
Зольский р-н	678,9	915,6	1281,1	1154,2	786,4	220,0	263,2	300,35	312,6
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	1228,4
Терский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Урванский р-н	1882,4	1443,2	903,0	1253,3	504,0	91,1	501,2	843,4	726,2
Чегемский р-н	877,1	886,6	677,5	335,8	181,8	402,8	590,4	1400,9	1215,4
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: Составлено автором по данным МСХиП КБР. Нальчик 2010

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. Данные по производству виноводочных изделий в КБР приведены в таблицах 3 и 4.

В 2010 году наилучшую динамику развития имеют ООО «Минерал» (441% к аналогичному периоду 2005г.), ООО «Каскад» (219%) и ООО «Марс» (149%). Значительно снизил объемы производства по сравнению ЗАО р НП «Виноград» - в 2 раза. В 2011 году не приступили к работе большинство ликероводочных заводов республики, в том числе, – ЗАО ПК «Нальчикский» и ООО «Кардинал-К».

В КБР довольно парадоксальная ситуация в алкогольной отрасли: с одной стороны, мы видим низкий процент использования производственных мощностей действующих предприятий (62%), а с другой, в регионе продолжается строительство новых спиртзаводов.

При этом, имеется большой «разброс» загрузки предприятий: от 0% на ООО Чернореченский ПК «ЗЭТ» до 282% на ООО «Сармаковский СДК».

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

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
КБР	586,9	1378,2	2132,3	2099,8	2191,7	2876,3	3080,5	3977,9	4255,6	4328,4
г. Нальчик	-	102,5	127,8	17,9	172,6	197,5	143,6	77,81	126,5	108,6
г. Баксан	7,5	15,3	33,9	2,1	40,3	448,4	860,1	936,3	945,2	951,7
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-
Зольский р-н	215,5	269,2	667,8	970,3	981,6	1007,4	845,3	917,9	895,6	905,2
Лескенский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Майский р-н	159,9	426,7	557,8	355,0	319,8	170,7	34,2	34,2	31,8	32,6
Прохладненский р-н	-	3,5	-	56,8	-	-	38,7	-	32,6	34,8
г. Прохладный	77,0	282,1	284,7	552,1	534,7	522,2	476,2	460,4	459,2	463,3
Терский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Урванский р-н	116,0	266,3	456,8	116,4	126,6	159,8	338,4	1021,1	987,6	1012,2
Чегемский р-н	11,0	12,7	3,5	29,2	16,1	370,3	344,0	520,1	489,3	516,2
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2011 год.

Лидером алкогольной сферы по производству спирта не только КБР, но и России является 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.

По данным ТО ФСГС по КБР суммарная годовая мощность по производству этилового спирта в республике на 1 января 2011 года составила 6,2 млн. дкл.

Уровень собираемости акцизных налогов по КБР составил на 1 января 2010 года 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 2011 года 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 - 4886 рублей.

По состоянию 1 января 2011 года, по данным УМНС РФ по КБР в сводном реестре зарегистрировано 26 предприятий КБР, имеющих лицензию на право производства водки и ЛВИ, 8 предприятий КБР, имеющих лицензий на производство этилового спирта-ректификата из пищевого сырья (табл. 5).

Таблица 5 - Производство спирта-ректификата из пищевого сырья на предприятиях КБР в январе-июне 2009-2010 г. (тыс.дал.)

Наименование предприятия	Производство спирта-ректификата		
	январь-июнь 2009	январь-июнь 2010	2010г. в % к 2009г.
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 2011год.

В январе-июне 2011 года за производство водки и ЛВИ в ТО ФГС РФ по КБР отчитались 21 предприятие.

Суммарная мощность предприятий по производству водки и ликероводочных изделий составляет 16,3 млн. дкл (326 млн. бут.). В январе-июне 2011 г. мощности предприятий были загружены на 47,8%.

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 2010 года по настоящее время. За 6 месяцев 2010 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 2010 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 неплательщики – ЗАО «Риал-спирт»-11,1 млн. руб. и ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» - 5,1 млн. руб.), по электроэнергии имеется незначительная переплата.

Сложившийся в настоящее время организационно-экономический механизм управления качеством и конкурентоспособностью алкогольной продукции в регионе не соответствует современным требованиям и мировым достижениям.

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

За 6 месяцев 2010 г. 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 2010г. 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 %.

Наилучшую динамику развития показали ООО «Минерал» (178% к аналогичному периоду 2003г.) и ООО «Русь» (149%). 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 задании 3,0 млн. бут. не приступил к работе.

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.

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

Это позволило обеспечить перевыполнение запланированных акцизов: на спирт этиловый из всех видов на 1262 %, то есть по сравнению с 2003 годом они увеличились в 2010 году с 29 млн. – до 366 млн.; на вина на 2102 %, то есть по сравнению с 2003 годом они увеличились в 2010 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 2010 году с 39 млн. – до 152 млн.

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 диссертации представлена функциональная 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». 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".

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, име-

ющим различную организационно-правовую форму и отраслевую принадлежность (табл. 6).

Таблица 6 - 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

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

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 качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры предприятия, проводимого в рамках стратегических преобразований, предлагается *пятэтапная управленческая технология* (рис. 2), представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров и планирования структурных преобразований.

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.

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 струк-

турных параметров, тем благоприятнее предпосылки успешного осуществления реструктуризационных преобразований.

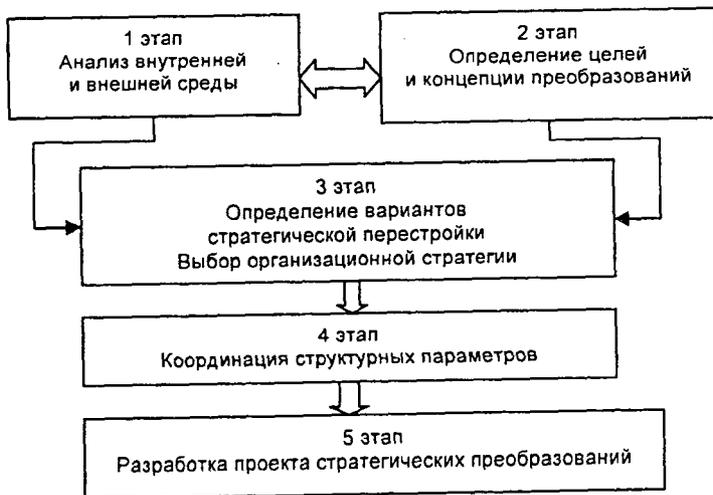


Рисунок 2. Этапы технологии разработки проекта стратегической реструктуризации

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.

В ходе реструктуризации в 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, лишний раз обосновывает правильность выбранного ме-

тогда. 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.

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.

Схематическое отображение приведенной выше классификации инструментов социально-экономической политики региона представлено на рисунке 3. Придерживаясь данной классификации, рассмотрим каждую группу инструментов в отдельности, определяя целевые задачи, стоящие перед входящими в нее инструментами.



*Рисунок 3. Основные группы инструментов региональной спиртово-водочной подсистемы АПК Кабардино-Балкарской республики.*

Кризис спиртово-водочной 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 деятельности, 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.

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 Кабардино-Балкарской республики 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.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. В процессе исследования уточнён 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.

2. 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 функционирования капитала.

3. 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 уровня развития и степени значимости, количеству функционирующих хозяйствующих субъектов и соответственно уров-

ню конкуренции и концентрации производства.

4. 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 агроклиматических 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.
- реструктуризация 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 из вне.

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.

## **Список опубликованных работ по теме исследования**

### **Публикации в журналах, рекомендованных ВАК**

1. Приоритетные направления совершенствования информационной поддержки агропромышленного производства // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Ростов-на-Дону: РГУ, 2007. том 5. № 2. 0,6 п.л. (автора – 0,4 п.л.)

2. Принципы построения диагностики экономического состояния предприятия // Экономический вестник Ростовского государственного университета / Ростов-на-Дону: РГУ, 2010. № 2. 0,6 п.л. (автора – 0,3 п.л.)

### **Публикации в других изданиях**

3. Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта // Актуальные проблемы региона: Межвуз. сб. науч. тр.- Нальчик: КБГСХА, 2004.- 0,3 п.л. (автора 0,1 п.л.)

4. Проблемы выхода сельскохозяйственного производства из кризиса при одновременном углублении рыночных преобразований // Актуальные проблемы Региона: Межвузовский сборник научных трудов.- Нальчик: КБГСХА, 2004. 0,3 п.л. (автора – 0,1 п.л.)

5. Основные рычаги государственного регулирования в аграрной отрасли // Перспектива-2006: Сб.науч.тр.- Нальчик: КБГУ, 2006.- 0,3 п.л. (автора – 0,1 п.л.)

6. Концепция механизма адаптивного управления в аграрном секторе // Перспектива-2006: Сб.науч. тр.- Нальчик: КБГУ, 2006.- 0,3 п.л. (автора – 0,1 п.л.)

7. Анализ факторов, влияющих на формирование эффективной научно-инновационной стратегии // «Проблемы современного управления в агропромышленном комплексе» Межвуз. сб. науч. тр. Владикавказ – Нальчик. – 2007. 0,2 п.л. (автора 0,1 п.л.)

8. Управление формированием рынка информационных продуктов и услуг в аграрной сфере // «Проблемы современного управления в агропромышленном комплексе» Межвуз. сб. науч. тр. Владикавказ – Нальчик. – 2007. 0,3 п.л. (автора 0,2 п.л.)

9. Выявление резервов конкурентных преимуществ продвижения продукции на региональных продовольственных рынках // «Проблемы современного управления в агропромышленном комплексе» Межвуз. сб. науч. тр. Владикавказ – Нальчик. – 2007. 0,2 п.л. (автора 0,1 п.л.)

10. Некоторые подходы к определению экономической эффективности информатизации предприятий АПК // Общество. Культура. Экономика. Управление: Межвуз. сб. науч. тр.- Ставрополь: ИСПИ ЮРНОЦ РАН, 2007. 0,3 п.л. (автора 0,1 п.л.)

11. Некоторые проблемы развития агропромышленного производства // Методы и способы формирования конкурентных преимуществ: Межвуз. сб. науч. тр.- часть 1.- М.: МАКБ, 2008. 0,2 п.л. (автора 0,1 п.л.)

12. Модель информационного обеспечения процесса стратегического управления // Методы и способы формирования конкурентных преимуществ: Межвуз. сб. науч. тр.- часть 2.- М.: МАКБ, 2008. 0,3 п.л. (автора 0,2 п.л.)

13. Особенности трансформационных процессов в аграрном секторе // Методы и способы формирования конкурентных преимуществ: Сб. науч. тр.- М.: МАКБ, 2008.- 0,4 п.л. (автора 0,2 п.л.)

14. Кризис как фактор, побуждающий к проведению реструктуризации // Региональная экономика: проблемы и решения. Нальчик: КБГУ, 2009.-

0,3п.л. (автора 0,1п.л.)

15. Формирование уровней рыночной устойчивости предприятия // Региональная экономика: проблемы и решения. Нальчик: КБГУ, 2009.- 0,3п.л. (автора 0,2 п.л.)

16. Показатели оценки уровня развития региональной производственной инфраструктуры АПК // Институциональные преобразования в АПК. Межвуз. сб. науч. тр. Ставрополь: ЮР НОЦ ИСПИ РАН. 2011. 0,4 п.л. (автора 0,2 п.л.)

Лицензия ПД № 00816 от 18.10.2000 г.

Сдано в набор 10.01.2012г. Подписано в печать 12.01.2012г.

Гарнитура Arial. Печать трафаретная. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Усл.п.л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ № 181.

Типография ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская государственная сельскохозяйственная академия»  
360004, г. Нальчик, ул. Тарчкова, 1а