

На правах рукописи

04.20.07 18676 -

ШХАГАПСОЕВА Ляна Сафарбиевна

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

(На материалах пищевой и перерабатывающей промышленности
АПК Кабардино-Балкарской Республики)

Специальность 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:
д.э.н., профессор Шидов А.Х.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ	10
1.1 Развитие теории реструктуризационных процессов и проблема выбора парадигмы реструктуризации хозяйственных процессов субъектов	10
1.2 Инструменты и методы, составляющие процесс реструктуризации предприятия	38
2. ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АПК ДЕПРЕССИВНОГО РЕГИОНА КАК ОБЪЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ	51
2.1 Современное состояние и отраслевые особенности развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности Кабардино-Балкарской республики	51
2.2 Методические основы организации реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК	94
2.3 Алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК	115
3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АПК РЕГИОНА	135
3.1 Формирование управленческой политики экономического развития предприятий в условиях осуществления реструктуризации экономики	135
3.2 Принципы формирования системы стратегического управления на предприятии	153
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	173
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	177

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. За годы, прошедшие с начала коренной ломки экономического и политического уклада в России, предприятия агропромышленного комплекса (АПК) прошли достаточно сложный путь преобразований производственных и управленческих структур. Многие предприятия, не справившись с задачами реструктуризации, распались, и часть их структурных элементов различной степени дезинтеграции ассимилировалась в производственные и иные организации, сумевшие найти пути адаптации своих систем управления к новым условиям окружающей среды.

В новых условиях функционирования системы агропромышленного комплекса существенно изменились ее цели и функции, что повлекло необходимость структурной перестройки как всей системы в целом, так и составляющих ее элементов.

Появление в России рынка породило в системе взаимоотношений предприятий АПК ранее не существовавшую рыночную среду. Она значительно увеличивает устойчивость и самоорганизацию системы предприятий АПК, но только в том случае, если их внутренняя структура приспособлена к функционированию в условиях рынка.

Сохранившаяся структура предприятий, как производственная, так и управленческая, принципиально не в состоянии поддерживать гибкость рыночных отношений, что создает системный конфликт на предприятиях АПК. Выход из этого конфликта возможен при условии проведения реформирования производственной и управленческой структур предприятий.

Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта является частью общего проекта реструктуризации и при этом служит одним из важнейших резервов повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования, поскольку хорошо организованная система управления создает благоприятные предпосылки для повышения ка-

чества управленческих решений, способствующих повышению эффективности производства.

В связи с этим, актуальной проблемой экономической науки стало развитие концептуальных и создание организационно-методических основ проведения комплексных проектов реструктуризации и, особенно, в части формирования новой системы управления предприятием, способной непрерывно и адекватно адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды.

Отмеченные обстоятельства, характеризующие актуальность и значимость проблемы, определили тему данной диссертационной работы. Проведенные исследования преследовали научно-практические цели, отвечающие задачам экономического развития хозяйствующих субъектов АПК в рыночных условиях.

Степень разработанности проблемы. Анализ специальной экономической литературы показал, что среди исследователей и практиков отсутствует единое мнение по вопросам, связанным с реструктуризацией производственных систем в агропромышленном комплексе. Разнообразие точек зрения по рассматриваемой проблеме отражает всю сложность и многогранность данной темы.

Изучению проблемы развития АПК, его специфики, повышению эффективности управления, вопросам реструктуризации и реформирования управленческих и производственных структур посвящены научные труды таких ученых как Альтшуллера Г.С., Борисенко А.Н., Буздалова И.Н., Буробкина И.Н., Вентцель Е.С., Гатаулина А.М., Горохова А. А., Данцига Дж., Долана Э.Дж., Колобова А.А., Куева А.И Макконелла К.Р., Милосердова В.В., Немчинова В.С., Семенова А.А., Парамонова П.Ф., Трубилина И.Т., и др.

В тоже время, конкретное содержание реструктуризации предприятия остается недостаточно исследованной проблемой, решение которой представляет несомненный интерес не только с точки зрения теории управления, но и, прежде всего, с точки зрения практической ценности для отечественных

предприятий.

Работа выполнена в соответствии с программой научных исследований Кабардино-Балкарского государственного университета им. Х.М.Бербекова.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка научно-обоснованного методического аппарата реструктуризации производственных предприятий АПК, использующего современные научные концепции.

Для достижения поставленной цели необходимо были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать теоретико-методологические основы и проблемы становления рыночной экономики, развитие теории реструктуризационных процессов;

- исследовать современные концепции реструктуризации производственных систем АПК, инструменты и методы, составляющие процесс реструктуризации предприятия;

- исследовать методические основы организации реструктуризации хозяйствующих субъектов и предложить алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК;

- разработать подходы формирования управленческой политики экономического развития предприятий в условиях проведения реструктуризации экономики;

- разработать принципы формирования системы стратегического управления на предприятии.

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, пп. 15.42. «Стратегическое управление агропромышленными комплексами, предприятиями и отраслями сельского хозяйст-

ва».

Объект и предмет исследования. *Объектом исследования* являются перерабатывающие предприятия пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики.

Предметом исследования является методический аппарат реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК, основанный на современных научных концепциях.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют концептуальные положения экономической теории, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых. В научном исследовании использованы такие методы, как статистический, расчетно-конструктивный, экспертных оценок, экономико-математического моделирования, а также применены аппарат теории оптимального управления, теории вероятностей, теории полезности, теории статистических решений, теории множеств и интегральная логистическая концепция.

Информационно-эмпирической базой являлись официальные статистические и аналитические материалы отчетности Министерства сельского хозяйства и продовольствия Кабардино-Балкарской республики, ТО ФСГС РФ по КБР, научных учреждений, нормативно-справочные материалы и материалы специального обследования, факты и сведения из публикаций в научной литературе и периодической печати.

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 производственных предприятий АПК и состоит в следующем:

- определено понятие реструктуризации в организационно-экономическом аспекте как комплекс мероприятий, направленных на преоб-

разование структуры капитала, финансовых ресурсов и системы управления предприятием, проводимых в определенной последовательности с целью достижения соответствия характеристик системы требованиям внешней среды;

- теоретически обоснованы и систематизированы современные инструменты и методы, формирующие процесс реструктуризации предприятия и создающие совершенно новые условия развития предприятия;

- разработаны методические основы организации реструктуризации производственных систем перерабатывающих предприятий АПК и оценки ее эффекта;

- предложен и апробирован алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК, включающий в себя постановку задач; уточнение состава подразделений, участвующих в решении отдельной задачи реструктуризации; выработку необходимых требований к уровню кадрового потенциала и мотивации персонала; проведение первичной диагностики персонала; анализ и выбор способов корректировки кадровых характеристик; разработку программ управления персоналом и, на заключительном этапе, повторную кадровую диагностику.

- обоснована необходимость формирования управленческой политики экономического развития предприятий в условиях осуществления реструктуризации экономики;

- разработаны принципы формирования системы стратегического управления на предприятии.

Основные положения, выносимые на защиту

1. В условиях динамичной внешней среды стратегические преобразования на микроэкономическом уровне сопровождаются реструктуризацией отдельных хозяйствующих субъектов, в результате которой, внутренние параметры организации приводятся в соответствие с требованиями внешней среды с целью повышения эффективности ее деятельности. В процессе реструк-

туризации основными сферами инновационных изменений становятся система производства, система управления и капитал организации.

2. В зависимости от стадии развития хозяйствующего субъекта реструктуризация может носить стратегический или оперативный характер. При этом;

- стратегическая реструктуризация направлена на увеличение стоимости капитала, повышение эффективности корпоративной собственности и проводится в условиях стабильного развития предприятия;

- оперативная реструктуризация ориентирована на стабилизацию финансово-экономического положения предприятия в условиях кризиса.

3. Проведение реструктуризации системы стратегического управления предполагает разработку специальной программы реализации проекта, состоящей из следующих основных этапов: организационного; первичной диагностики системы управления; формирования финансовой структуры; анализа организационного и информационного обеспечения функций управления; формирования организационной и информационной структур стратегического управления. Реализация указанных пяти этапов требует формирования соответствующего комплекса методик реструктуризации для всех выше-названных структур управления.

Теоретическая и практическая значимость работы. Приведенные в диссертации обобщения и выводы позволяют расширить представления о характере реструктуризационных процессов в российском АПК, возможностях стратегического управления этими процессами, и могут быть использованы при реструктуризации производственных предприятий АПК как в переходных, так и в установившихся режимах экономики.

Апробация результатов исследования. Предложения автора нашли практическое применение при разработке планов реструктуризации ОАО «Псыгансуевский консервный завод». Проведенные маркетинговые исследования и разработанный алгоритм послужили основой для организации рест-

руктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК Кабардино-Балкарской республики.

Основные результаты диссертационной работы доложены автором, обсуждены и одобрены на межвузовских научно-практических конференциях Института информатики и проблем регионального управления КБНЦ РАН (2003-2006 гг.), Горского государственного аграрного университета (2005 г.), Кабардино-Балкарского государственного университета (2002-2006 гг.), Кабардино-Балкарской государственной сельскохозяйственной академии (2003-2005гг.), Ростовского государственного университета (2006 г.).

Основные положения диссертации опубликованы в 7 печатных статьях общим объемом 1,2 п.л

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка Она изложена на 188 страницах машинописного текста, содержит 32 таблицы, 11 рисунков, 153 библиографических источника.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1 Развитие теории реструктуризационных процессов и проблема выбора парадигмы реструктуризации хозяйственных процессов субъектов

Главной проблемой последних десятилетий российской экономики является выход из затянувшегося кризиса. Хотя проводимые в России экономические реформы существенно изменили правовое, финансово-экономическое и социальное положение действующих хозяйствующих субъектов, однако, сформировавшиеся рыночные отношения не привели к быстрой ориентации отечественных предприятий на подъем производства и оживлению реального сектора экономики [5, 12, 150]. Особый интерес в сложившихся условиях представляют мероприятия по реструктуризации хозяйствующих субъектов. Реструктуризация, при условии ее последовательного осуществления, на основе заранее выработанной программы оказывается одинаково полезной для любых предприятий, поскольку основывается в первую очередь на поиске и мобилизации внутренних ресурсов и включает изменения структуры основных фондов, задолженности, видов выпускаемой продукции, структуры издержек производства и обращения, системы управления предприятием [27, 83, 133].

Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта является частью общего проекта реструктуризации и при этом служит одним из важнейших резервов повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования, поскольку хорошо организованная система управления создает благоприятные предпосылки для повышения качества управленческих решений, способствующих повышению эффективности производства [12].

Проведение исследования требует, прежде всего, определиться с понятиями, отражающими процесс системной трансформации. Это связано с тем, что нет единства позиций относительно реформирования, реструктуризации и реорганизации.

Приведем самые распространенные определения этих понятий. По мнению Мазура И.И. и Шапиро В.Д. [83], реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и рассматривается как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

Реструктуризацию рассматривают также в качестве первого этапа подготовки предприятия к приватизации, после завершения которого осуществляется продажа компании частным инвесторам [52].

Имеет место и точка зрения, что реструктуризация предприятия как способ повышения его рыночной стоимости может предполагать:

- реструктуризацию долгов (кредиторской задолженности) предприятия;
- реструктуризацию активов фирмы, в том числе дебиторской задолженности;
- реструктуризацию акционерного капитала предприятия [27].

Понятие «реорганизация» практически совпадает с формулировкой, содержащейся в Гражданском Кодексе РФ, - процесс радикального изменения структуры и функций предприятия в форме слияния и приобретения, разделения и выделения, преобразования.

В иностранной литературе термин «реструктуризация корпораций» (corporate restructuring) обычно подразумевает распродажу активов, например, дивести́рование [13].

Во многих источниках термины «реструктуризация» и «реорганизация» отождествляются. На наш взгляд, их следует различать: реструктуризация является одним из элементов реорганизации. Но оба процесса друг друга до-

полняют. Для выявления сути этих процессов рассмотрим этимологию данных понятий.

Термин «организация» происходит от латинского *organizo*, что означает «стройный вид», «устраиваю». В современной теории под организацией понимается достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия частей в системном объекте. Структура (от латинского *structure*, означающего строение, расположение, порядок) отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство, строение. Структура характеризует, таким образом, организованность системы, устойчивую упорядоченность элементов и связей. Одна и та же система может быть представлена разными структурами в зависимости от цели ее создания и соответственно может меняться, перепроектироваться. Из этого следует, что структура есть результат организации, действия ее активной силы. Организация выступает по отношению к структуре как внешнее воздействие [51]. В процессе организации формируется структура. В результате организация предстает как совокупность или система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей. Таким образом, можно говорить о том, что организация - это система с объективированной структурой. Объективированность объясняется целевой направленностью формирования структуры. Поэтому организацию можно рассматривать как средство достижения целей.

Таким образом, если меняются цели, то в результате организации как целенаправленного процесса меняется структура. *Реорганизация* - изменение целевой направленности, условий и способов структурных изменений.

Реструктуризация - изменение структуры в направлении ее органичности. Целью структурирования и, соответственно, реструктуризации является обеспечение жизнеспособности, определенной гибкости производственной системы для ее эффективности при различных внешних и внутренних переменных [27].

Связанным с реорганизацией и реструктуризацией является понятие «реформирование». Оно происходит от слова «форма». Форма (латинское *forma*) имеет несколько значений: 1) наружный вид, внешнее очертание; 2) устройство, структура чего-либо; 3) система организации чего-либо и другие. Итак, это понятие связано с внешними границами системы, ее структурой, организацией, а также формальностью и формализованностью [51]. Из этого следует, что форма — это понятие, содержащее в себе определенную жесткость. При ослаблении жесткости теряется форма и возникает бесформенность, происходит деформация. Таким образом, при внутреннем или внешнем чрезмерном воздействии (давлении) система нуждается в реформе - изменении формы, а значит, изменении структуры и организации. Из этого следует, и на этом будет построено дальнейшее исследование, что все изменения в компании целесообразно назвать термином «реформирование», тогда реорганизация будет являться внешней стороной реформирования, а реструктуризация - обеспечивать осуществление процессов внутри компании.

В результате исследования, нами конкретизировано экономическое содержание понятия «реформирование» - это изменение корпоративной стратегии организации, с помощью внешнего процесса реорганизации и внутреннего процесса реструктуризации.

Реструктуризация, исходя из ее содержания, включает: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции (услуг), роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности [52].

Реструктуризация, как правило, осуществляется на основе так называемого бизнес-плана или его более традиционной разновидности - организационного проекта, представляющих собой модель развития структуры и функ-

ций компании в соответствии с поставленными задачами [78].

Цели процесса реструктуризации определяются как:

- 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 компании за счет слияний [78].

Для промышленных предприятий в соответствии с современными концепциями предлагается систематизировать направления реорганизации структурных элементов так, как показано в таблице 1.

Следует особо отметить, что в качестве базисных организационных элементов в рамках программ перехода к ресурсосберегающему производству должны приниматься такие инструменты, которые далее не могут быть расчленены на мероприятия более низкого порядка. В ходе реструктуризации используется также ряд сложных, интегрированных организационных концепций. Речь идет о совокупности мероприятий, которые базируются на увязке нескольких базисных элементов в разных формах. Ниже приведены краткие пояснения к приведенному в таблице инструментарию.

Под делегированием решений понимается процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям.

Сокращение иерархических уровней осуществляется в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Эта мера позволяет сократить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что способствует увеличению гибкости организации, создает условия для интеграции функций ее членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка [77].

Таблица 1 - Систематизация современных реорганизационных мероприятий

	Организационный инструментарий		
	Структурные факторы	Человеческие факторы	Учет требований технологического менеджмента
Базисные организационные элементы	<ul style="list-style-type: none"> - делегирование решений; - сокращение иерархических уровней; - структуры с ориентацией на клиента; - структурные интеграционные инструменты; - информационные технологии; - системы стимулирования труда и служебного продвижения; 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие персонала; - организация отношений доверия; 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение гибкости производственных процессов; - интеграция разработок и производства; - синхронизация спроса и производства;
Интегральные организационные концепции	<ul style="list-style-type: none"> - сегментирование хозяйственной деятельности; - концентрация центров прибыли, затрат и др.; - управление координацией; - оптимизация процессов; 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие фирменной культуры; 	

Концепции структуры, «ориентированной на клиента организации» и «структуры, ориентированной на продукт» отражают устойчивое стремление к изменению действующих организационных принципов в пользу создания гибких предпринимательских структур, где работники всех уровней объединяются в группы (команды) по удовлетворению конкретной потребности группы клиентов или созданию (продвижению) определенного вида продукции.

Ключевым фактором успеха компании и основным инструментом управления являются знания и информация. Так, по мнению Ли Якокка, для принятия решений необходимо 95 % информации в соответствующей области, недостаток 5% информации вносит элемент риска в принятые решения [153].

В ходе сегментирования хозяйственной деятельности относительно обособленные и изолированные области задач закрепляются за сравнительно небольшим числом сотрудников. Основным инструментом реструктуризации предприятия по принципу сегментирования является в этом случае делегирование решений.

Согласно концепции центра прибыли, успех структурной единицы определяется рыночными показателями (объем прибыли, рентабельность, поступление наличности и т.п.). Необходимость в управлении координацией появляется в тех случаях, когда возникают так называемые точки пересечения двух и более организационных единиц.

В рамках современного интегрированного подхода к технологическому менеджменту компании важнейшими элементами являются вид и содержание технологии, пути ее получения (приобретения), методы оценки технологии.

Основными направлениями реструктуризации выступают стратегические направления расширения либо сокращения бизнеса. Стратегии расширения сферы деятельности могут быть реализованы в следующих формах: слияние; присоединение; покупка имущества; аренда имущества; лизинг имущества; приватизация. Отдельно можно выделить так называемые задачи внутреннего развития, которые могут быть решены следующими способами (альтернатива корпоративным слияниям): совместное предприятие, участие в инвестиционных проектах, венчурные инвестиции, лицензирование, маркетинговые соглашения, технологическое участие, франчайзинг. Стратегии сокращения могут быть реализованы путем разделения, выделения, продажи имущества, сокращения собственного капитала, сдачи имущества в аренду, создания дочернего предприятия, безвозмездной передачи активов, передачи имущества в зачет обязательств, консервации имущества, ликвидации предприятия [72].

В результате изучения современных тенденций в области теории и практики управления можно выделить следующие наиболее актуальные концепции и подходы, которые могут быть использованы при реструктуризации предприятий:

- реструктуризация на основе создания бизнес-единиц,
- концепция «ключевой компетентности»,

- ресурсный подход,
- концепция «минимализма»,
- концепция «современного предприятия».

Концепция реструктуризации на основе бизнес-единиц появилась в 80-е годы, когда в успешно работающих западных компаниях проходил процесс децентрализации и образования «стратегических подразделений бизнеса» - путь, по которому сегодня идут многие отечественные предприятия [99].

Ключевая компетенция - это уникальная технология и приспособленный для ее реализации хорошо отлаженный высококачественный производственный процесс и высококвалифицированный персонал.

Основная идея концепции «минимализма» состоит в том, чтобы освободить производственный процесс, рассматриваемый, прежде всего, как «генератор прибыли», от всего лишнего: ненужных затрат, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и пр.

Концепция «современного предприятия» предполагает, что не стратегия, а организация предприятия, организационная культура, качество отношений с потребителями, управление персоналом, оптимизация основных процессов должны стать главным объектом внимания руководства предприятия [100].

Принятие решения о реструктуризации компании должно быть продиктовано результатами так называемой диагностики. В соответствии с ней разрабатывается программа работ, выполняемая в 3 этапа [87].

1-й этап - комплексная оценка состояния предприятия:

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. Формулирование стратегических целей компании.

6. Выделение приоритетных стратегий.
 7. Разработка программ реформирования.
 8. Оценка источников ресурсов.
 9. Распределение ресурсов.
 10. Выделение первоочередных проектов.
 11. Формирование команд проектов.
 12. Проработка и защита первоочередных проектов.
 13. Выбор и фиксация стратегии и программ реструктуризации.
- 2-й этап. Осуществление мероприятий, выработанных на этапе 1:*

1. Подготовка бизнес-плана реструктуризации.
2. Совершенствование организационной структуры предприятия.
3. Перестройка системы управления финансами.
4. Упорядочение технологии управленческого учета.
5. Реорганизация системы маркетинга на предприятии.
6. Создание системы перепроизводства руководителей и специалистов.
7. Реинжиниринг бизнеса.
8. Децентрализация системы управления предприятием.
9. Внедрение эффективной информационной системы управления, включая мониторинг целевых показателей.

10. Развитие связей с общественностью.

3-й этап. Сопровождение проектов реструктуризации:

1. Мониторинг проекта.
2. Контроль за целевыми показателями.
3. Управление изменениями.
4. Подготовка и презентация аналитического отчета.

Процесс подготовки реструктуризации начинается с момента осознания менеджерами компании ее необходимости, показателями которой могут стать:

- кризисное положение предприятия, возможность банкротства;

- необходимость изменить (расширить) сферу деятельности;
- появление тенденции к спаду объема продаж продукции предприятия;
- появление (усугубление) административных проблем;
- устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов;
- ухудшение выполнения операций (закупка, производство, сбыт);
- тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными, с точки зрения руководства, периодами деятельности компании;
- невозможность осуществлять контроль за ходом выполнения работ;
- отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции предприятия и т.д.

Реорганизация является одной из процедур, применяемых в отношении предприятия-банкрота, она включает:

- внешнее управление имуществом должника;
- санацию (оздоровление предприятия должника).

Банкротство - один из способов перераспределения собственности от неэффективных собственников к эффективным.

Участие государства как кредитора в процедурах банкротства должно быть направлено на осуществление реструктуризации предприятия, привлечение эффективных собственников, достижение долгосрочных целей повышения эффективности предприятий в ущерб фискальным краткосрочным интересам. Связь реорганизации и стратегического менеджмента можно представить на рисунке 1.

Долгосрочные цели обеспечиваются посредством стратегии. Стратегия понимается нами как совокупность целей компании и конкурентоспособных методов менеджмента по их достижению.

В общем смысле стратегия - это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Как правило, когда предстоит выбор между достижен-

ем долгосрочных или краткосрочных целей, преимущество должны иметь долгосрочные цели [135].

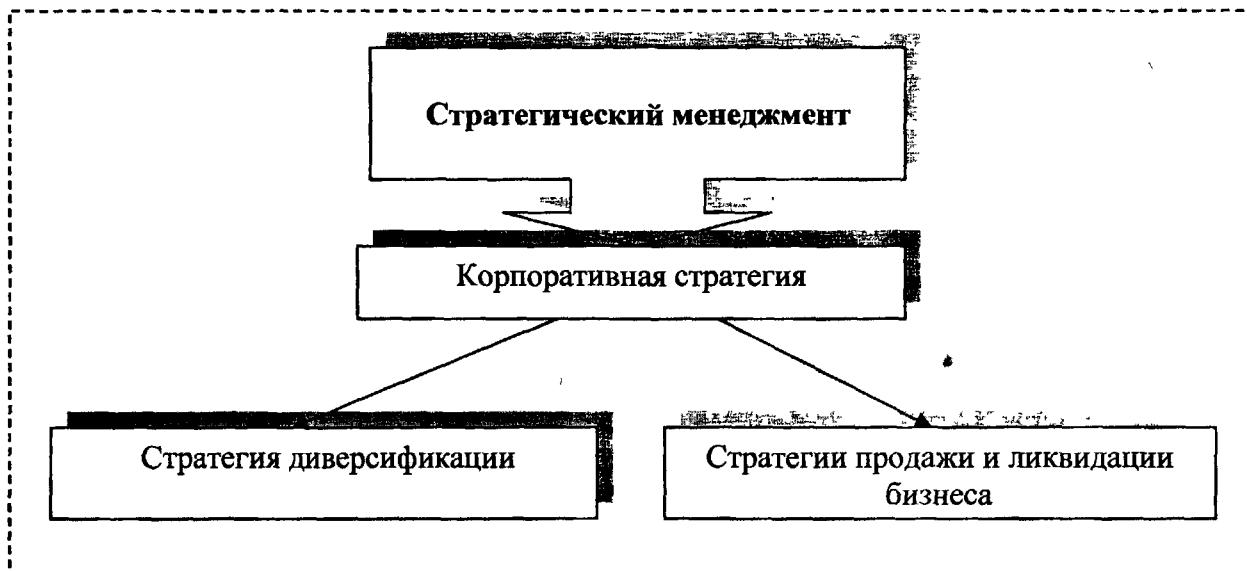


Рисунок 1. Связь стратегического менеджмента и реорганизации компании

На наш взгляд, удобно выделить два основных типа целей: стратегические и финансовые. Первые должны быть сфокусированы на создании конкурентных преимуществ, вторые - на достижении приемлемых финансовых показателей. Финансовые цели обязательны, так как при нехватке финансовых средств компания может остаться без ресурсов, необходимых ей для роста и процветания. Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке.

Стратегия компании состоит из запланированных действий (намеченная стратегия) и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств (незапланированные стратегические решения) [135].

В диверсифицированной компании стратегии традиционно разрабатываются для четырех организационных уровней:

- корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом);
- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направле-

ния определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегию маркетинга, финансов и т.д.;

- операционная стратегия (стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

Корпоративная стратегия - это общий план управления компанией, распространяющийся на все ее подразделения, охватывающий все направления деятельности, которыми она занимается. Корпоративная стратегия состоит из всех действий, предпринимаемых менеджментом компаний для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании [135, 143, 148].

Основная задача корпоративной стратегии — это поиск новых направлений деятельности (расширение уже существующих), которые бы позволили фирме добиться конкурентных преимуществ и максимизировать свою стоимость в долгосрочном периоде. Слияния являются одним из наиболее часто используемых инструментов корпоративной стратегии [148].

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предусматривает четыре вида действий.

1. Действия по достижению диверсификации — определение сферы действий и способа действий (открытие новой компании, приобретение существующей и т.д.). Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока компания не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

2. Шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.

3. Нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.

4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

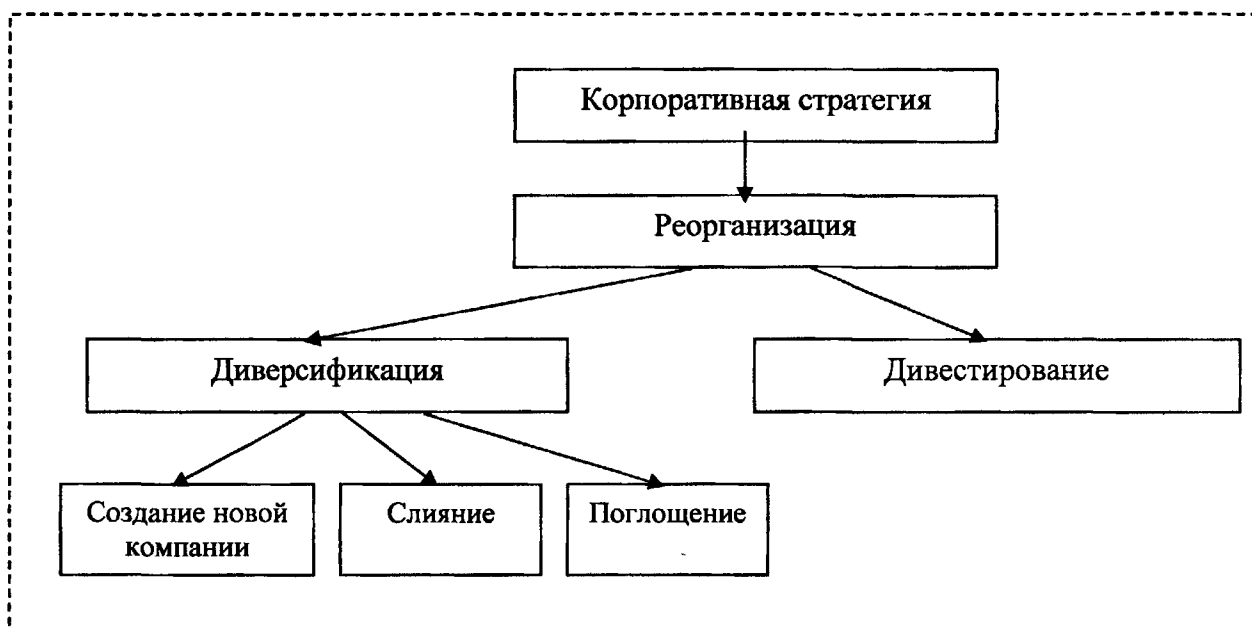


Рисунок 2. Реорганизация как внешний инструмент корпоративной стратегии

Деловая стратегия - совокупность действий и подходов, направленных на обеспечение эффективной деятельности в одной конкретной сфере бизнеса.

Функциональная стратегия относится к управленческому плану действий отдельного подразделения, занятого конкретной сферой бизнеса.

Операционная стратегия определяет, как управлять ключевыми подразделениями, а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупки, управление запасами, транспорт, реклама). На рисунках 2 и 3 приведены две классификации, где:

- реорганизация выступает внешним инструментом корпоративной стратегии;
- реструктуризация проводится внутри организации.

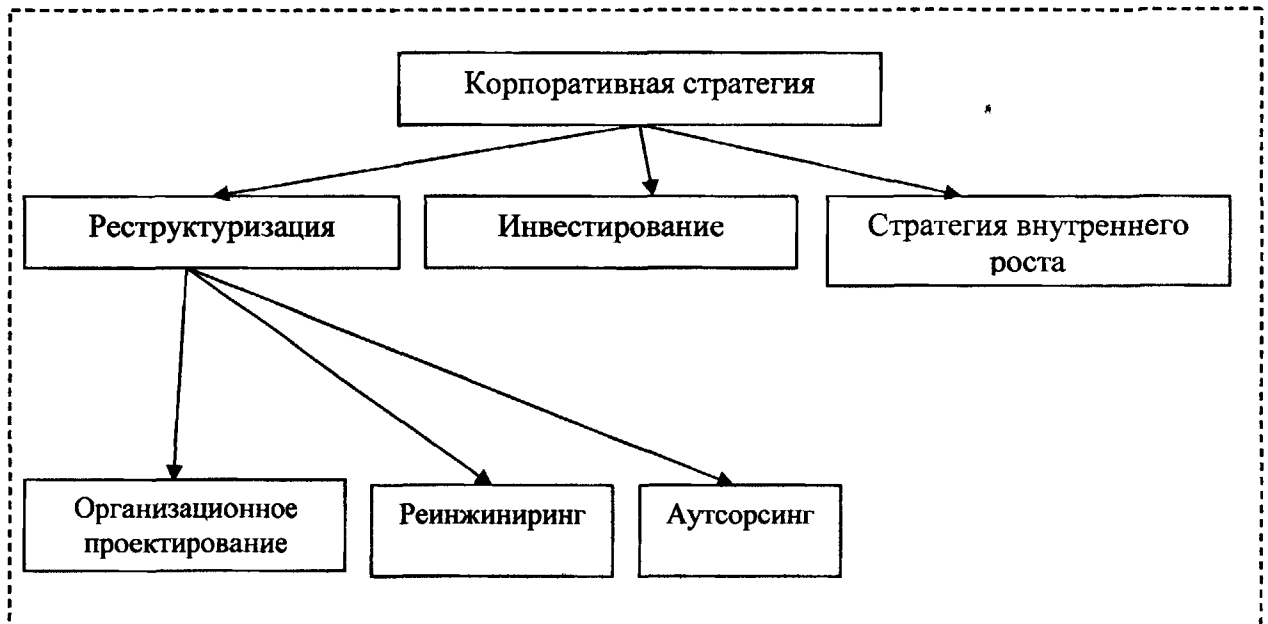


Рисунок 3. Реструктуризация как внутренний инструмент корпоративной стратегии

Из рисунка 3 видно, что реструктуризация и реорганизация являются соответственно внутренним и внешним инструментами корпоративной стратегии при реформировании компании.

Слияния и поглощения выступают фактором роста, о чем свидетельствуют факты. Так, специалисты компании PriceWaterhouseCoopers [141] проанализировали 1176 сделок по слиянию и поглощению в частном секторе экономики и 337 сделок по приватизации в девяти странах бывшего социалистического лагеря - Болгарии, Венгрии, Польше, России, Румынии, Словакии, Словении, Хорватии и Чехии. Вследствие многолетней интеграции этих стран их развитие до сих пор отличает ряд общих признаков и тенденций. Результаты исследования были представлены в «Отчёте по слияниям и поглощениям в Центральной и Восточной Европе за 2003 год» [96].

Изучение сделок слияний и поглощений в странах Центральной и Восточной Европы позволило аналитикам PricewaterhouseCoopers сделать выводы о росте степени открытости рынков стран региона для инвестиций, выявить конкретные факторы, определяющие активность на рынке инвестиций, определить способы ценообразования при совершении сделок по слиянию и

поглощению и механизмы, которые используют власти для перевода в частные руки тех активов, которые ранее принадлежали государству.

Различают два аспекта эффективности управленческих решений, в частности, связанных с реструктуризацией:

- целевой - отражает меру достижения целей организации;
- затратный - отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства [110].

Целевой аспект (его называют также стратегическим) использует три группы показателей эффективности. Первая группа отражает состояние спроса в виде потенциально возможных темпов его роста, вторая группа характеризует динамику экономических целей предприятия (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и др.), а третья - динамику групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, числа рабочих мест).

Затратный аспект (его называют также тактическим) опирается на утвержденные в 1999 году Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [88]. Затраты на частичную реструктуризацию, как правило, не превышают 0,3-0,5 % от затрат компании.

Практика доказывает, что для успешной разработки и претворения в жизнь проекта реструктуризации предприятия необходимо создание тщательно подобранной, хорошо управляемой, быстро и эффективно реагирующей на любые изменения ситуации группы единомышленников.

Предлагаются следующие критерии выполнения проекта реструктуризации:

- выполнение мероприятий по реализации каждого запланированного проекта;
- социально-экономические издержки предпринимаемых мер;
- сроки и затраты времени на осуществление мероприятий и достижение результатов [83].

Практикой доказаны и преимущества использования профессионального

управления проектами. На наш взгляд, в процессе реструктуризации следует разработать и утвердить на высшем уровне проект системы ценностей компании, которые могут быть положены в основу корпоративной культуры организации с обновленной структурой. Главное — не набор структурных элементов, а активность, целеустремленность и взаимодействие членов организации в достижении стратегических целей.

Основные этапы проведения реструктуризации в соответствии с разработанной стратегией видятся следующие.

1. Экономическое обоснование целесообразности реструктуризации и оценка возможности осуществления.

2. Обучение работников высшего и среднего звена по программе «реструктуризация предприятия, основные принципы и положения» и формирование команды исполнителей.

3. Разработка плана - графика проведения реструктуризации, в том числе:

- а) определение перечня создаваемых бизнес - единиц,
- б) определение очередности и сроков их создания,
- в) выбор организационно-правовых форм,
- г) определение перечня и сроков разработки документов (учредительных документов, договоров, положений, инструкций и др.),
- д) проведение заседаний правления, совета директоров, общего собрания (в случае реорганизации),
- е) разработка документов,
- ж) организация системы планирования, учета, контроля, анализа и оценки деятельности бизнес-единиц и комплекса,
- з) подбор кадров руководителей бизнес-единиц и др.

4. Государственная регистрация и внесение изменений в учредительные документы при необходимости.

5. Этап сопровождения проведения реструктуризации.

6. Оценка результатов реструктуризации и корректировки.

Основными принципами функционирования организационно-управленческой структуры комплекса и бизнес-единиц являются следующие:

- способность как отдельных бизнес-единиц, так и комплекса в целом гибко реагировать на изменение рынка (своего рода «запас прочности» бизнес-единиц, комплекса). Это предполагает: необходимое информационное обеспечение, запас производственных мощностей, наличие возможностей перестройки технологических процессов, налаженная маркетинговая работа и т. д.; обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений; организационное закрепление функций за конкретной службой, бизнес-единиц и их выполнения (не допуская дублирования); персонификация ответственности за организацию и выполнение конкретных функций [83].

На основании анализа уже имеющегося опыта можно утверждать, что разработка и массовая реализация программ реструктуризации предприятий и компаний может привести к перелому негативных тенденций экономических регионов и страны в целом. К сожалению, этот опыт, за малым исключением [78, 109, 110], недостаточно обобщен и формализован, что препятствует его широкому распространению.

Исследование необходимости и сущности реструктуризации предприятий в условиях переходной экономики не должно ограничиваться лишь им присущими особенностями (этот анализ будет поверхностным и неполным), а начинаться с исследования общих закономерностей и тенденций формирования и развития воспроизводственных структур экономической системы как таковой. Очевидно, характеристика и анализ процесса реструктуризации начинаются с исследования закономерностей осуществления процесса на региональном уровне, поскольку именно здесь формируется внешняя среда функционирования и развития фирм и предприятий, т.е. рыночные условия их существования.

В качестве объекта исследования нами избрана пищевая перерабаты-

вающая отрасль АПК Кабардино-Балкарской республики, в которой в настоящее время происходят процессы реструктуризации и реорганизации, нуждающиеся в анализе и обобщении.

Рыночные отношения открывают перспективу для регионального бизнеса, но в то же время становится ясно, что значительное количество предприятий АПК КБР не в состоянии вести эффективную деятельность в нынешнем состоянии, а многие из них подвержены риску банкротства. Эффективным инструментом стабилизации и повышения эффективности работы, в нынешних условиях, может быть процесс реформирования на предприятии.

Существует несколько определений понятия реструктуризации. В книге под редакцией Мазура И.И. реструктуризация определяется как «процесс комплексного изменения методов функционирования» или «совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития» [83].

Грязновой А.Г. реструктуризация характеризуется как «обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, приводящее к увеличению стоимости бизнеса» [18].

Уткин Э.А. больше говорит о реинжиниринге и определяет его как «перестройку (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы» [134]. Но в данном определении не совсем понятно, что понимается под словом «улучшение». Видимо, здесь имелось в виду, что каждая фирма наполняет данное слово своим содержанием в зависимости от целей своей деятельности.

Учитывая вышеперечисленное, под реструктуризацией следует понимать процесс структурных изменений в области производства, управления, финансов, имущественного комплекса, использования ресурсов, приводящий к повышению эффективности и увеличению стоимости бизнеса.

Реструктуризация предприятия - это слабоструктурированная проблема, которая решается только определенными методами исследований, с привлечением многих моделей, теорий и дисциплин, в рамках хорошо структурированного процесса, предусматривающего проведение полной диагностики состояния предприятия, разработку концепции, разработку программы реструктуризации и ее реализации.

Главная цель реструктуризации - создать условия для того, чтобы предприятие стало *прибыльным, производящим конкурентоспособную продукцию, и обеспечить* рост стоимости компании.

Стоимость (капитализация) предприятия определяется не его основными фондами, а той прибылью, которую оно может принести, и тем сектором рынка (и объемом продаж), который оно может занять.

Главная особенность реструктуризации как управленческого инструмента - состоит в том, что она является основным фактором успешного и стабильного развития, основным источником повышения эффективности. Одно из наиболее важных достоинств реструктуризации - это способность обеспечить быстрые изменения в бизнесе, позволяющие не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки перелома, устойчивого финансового положения, высокого общественного имиджа.

Постоянные усовершенствования в технологии производства и изменения на рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и сохранить конкурентоспособность, перестраивать свою стратегию. Из всех инструментов рыночной адаптации специалисты считают сегодня наиболее эффективным именно реструктуризацию [12, 27, 36].

Поэтому, последнее время, все больше российских компаний применяют реструктуризацию. Этот управленческий инструмент зарекомендовал себя в качестве эффективного средства улучшения деятельности предприятия. Ключевым моментом является преобразование основных бизнес-процессов и всех связанных с ними организационных структур, технологии, методов ра-

боты, формирование новой инфраструктуры, корпоративной культуры [23, 30, 42, 52].

Реструктуризация помогает существенно повысить качество работы во всех основных сферах деятельности компании, в частности таких, как снабжение, НИОКР, кадровая политика, планирование производства, процесс производства, управленческая отчетность, маркетинг, обслуживание клиентов и т.д. В банках это может касаться новых методов привлечения клиентов и работы с ними, обработки заявок на кредиты, разработки новых продуктов, управления активами и пассивами, а также проектного финансирования. Реструктуризация выступает как процесс, в котором должны принимать участие все подразделения предприятия с учетом их специфики.

Когда предприятие находится в затруднительных условиях (что так характерно для России), реструктуризация может быть нацелена на коренную перестройку бизнеса. Это могут быть структурные изменения на рынке, финансовые преобразования. Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. Руководство предприятия сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации [47]. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений.

Таким образом, реструктуризация позволяет решить следующие задачи:

- повышение эффективности деятельности предприятия путем совершенствования производственных процессов и структур, усиления контроля за использованием ресурсов, отказа от бюрократических форм поведения;
- создание стратегически эффективных организационных структур и методов хозяйствования для адаптации конкурентной стратегии к новой ситуации на рынке;

- формулирование нового образа предприятия на основе использования новаторских организационных концепций, что также помогает повысить конкурентоспособность.

Изменчивость внешних и внутренних условий приводит к необходимости разработки вариантов (сценариев) реструктуризации. Сценарный подход при реализации должен касаться фактически всех сторон бизнеса, всех сторон той сферы деятельности, на которую претендует данное предприятие, т.е. носить комплексный характер. По сути, должен быть создан облик будущего предприятия (структура основных фондов, оборудование, кадровый состав, его квалификация) с учетом внедрения одного из сценариев реструктуризации, при условии ограниченности в финансовых и других ресурсах, и «написан сценарий» перехода от существующего состояния предприятия до конечного результата, которого необходимо достичь при реализации проекта. Именно этот «мостик» и необходимо создать на каждом уровне: систем закупок, сбыта, учета издержек, вариантов перевооружения участков и цехов, компоновки производства, выбора уровня кооперации производства, управления и др. В качестве отдельного сценария должна рассматриваться реструктуризация предприятия как системы бизнеса.

В процессе использования различных подходов к реструктуризации следует выделить два основных типа реструктуризации: реструктуризацию развития и реинжиниринг [78, 96].

Основным различием является глубина изменений. Если при реструктуризации этот процесс затрагивает отдельные функции предприятия (выпуск нового продукта, модернизация и т.п.), то при реинжиниринге охват носит глобальный характер [96].

Реструктуризация развития исходит из текущего состояния предприятия и позволяет его улучшить, а реинжиниринг предприятия начинается практически с нуля.

Реструктуризация развития может осуществляться за счет собственных

источников финансирования, при реинжиниринге очевидна необходимость дополнительного привлечения средств.

Реструктуризация применима тогда, когда положение на предприятии в целом стабильно, но ухудшилась динамика развития, снизился уровень конкуренции, для оздоровления (повышения эффективности работы), повышения конкурентоспособности и накопления финансово-экономического потенциала. Реинжиниринг, применим в тех случаях, когда речь идет о выводе предприятия из кризисного состояния, когда нужен комплекс мер, который позволил бы эффективно осуществить преобразование предприятия с целью стабилизации положения и вывода его на безубыточную работу [96].

Реинжиниринг следует применять в ситуациях, когда, например, производство осуществляется при очень высоком уровне издержек, отказе потребителей от продукта фирмы и т.п. Реструктуризация необходима в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными.

Нередки примеры, когда реструктуризацией занимаются также в целом благополучные, быстрорастущие и агрессивные предприятия, задача которых состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших соперников и создании конкурентных преимуществ [110].

Реинжиниринг представляет собой фундаментальное преобразование и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов в целях скачкообразного улучшения таких важных показателей как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем.

Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами

компания и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности (если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес);

- приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

Реструктуризация и реинжиниринг применяются в трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта предприятия и т.п. В современной российской экономике такая ситуация характерна для государственных и приватизированных предприятий. В данном случае необходим реинжиниринг.

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение предприятия может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д. Такая ситуация характерна для многих российских банков, финансовых компаний, коммерческих организаций. Здесь предприятие реагирует на негативные изменения обстановки, пока они не приобрели еще фатального для нее характера. В данном случае скорее подходит реструктуризация развития, хотя при этом нужно проводить более глубокое исследование предприятия.

В-третьих, реализацией возможностей реструктуризации занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реструктуризации в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не сто-

ит что-либо существенно изменять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие предприятия, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом. Поэтому реструктуризация - средство выживания рыночных агентов в современных условиях [113].

Общую схему всего процесса реструктуризации можно разделить на следующие этапы:

1. Своевременное осознание необходимости реструктуризации. Проводится анализ изменений во внешней среде, которые могут повлиять или уже повлияли на жизнедеятельность компании.

2. В соответствии со стратегическими целями компании формируется желаемый (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Правильный выбор целей реструктуризации означает, что найдены направления, которые действительно могут существенно улучшить состояние предприятия и являются жизненно важными для данного бизнеса.

3. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективной или обратной реструктуризацией. Здесь воссоздается или реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится описание системы управления, производства, финансов компании, оценивается их эффективность. Проводится финансово-экономический анализ текущего состояния. Оценивается текущая рыночная стоимость бизнеса. Определяются проблемные зоны, а также выявляются основные факторы, движущие эффективность предприятия и стоимость компании. Определяется тип необходимых изменений (реструктуризация развития или реинжиниринг).

4. Разрабатывается программа перехода от существующего бизнеса к желаемому образу фирмы (т.е. программа реструктуризации). На данном эта-

пе рассматриваются возможные методики и стратегии реструктуризации. Здесь можно выделить два основных направления: внешнее развитие и внутреннее. К внешнему относится использование возможностей организационного реструктурирования, например, разукрупнение, покупка компаний, слияние, создание совместного предприятия, ликвидация подразделения и т.д. К внутреннему относятся структурно-функциональные изменения внутри организации и финансовое реструктурирование, означающее принятие решений в отношении задолженности, увеличения собственного капитала, конвертации долга в собственный капитал. Строится конкретная программа действий, которая включает в себя отдельные бизнес-планы в области управления, финансов, производства, структуры компании, кадровых перестановок. Предполагается наличие самостоятельных подпрограмм, например, по оптимизации затрат, регулированию дебиторской задолженности, реструктуризации кредиторской задолженности, монетаризации расчетов и др. Однако следует учесть, что здесь необходим системный подход и все бизнес-планы изменений следует рассматривать в комплексе и учитывать их взаимное влияние друг на друга. Кроме того, к этому этапу можно отнести построение прогнозных балансов и их оценка, прогнозных потоков денежных средств и прогнозная оценка стоимости компании.

5. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

6. Оценка проекта реструктуризации. Здесь можно выделить следующие основные моменты, такие как анализ состояния предприятия с учетом изменений, проведенных в рамках проекта реструктуризации, выводы на основании выделения направлений по увеличению эффективности финансово-

хозяйственной и производственной деятельности и их реализации в процессе внедрения проекта реструктуризации, накопленный опыт в процессе разработки и реализации проекта реструктуризации.

В итоге очевидна необходимость привлечения в ходе реализации программы реструктуризации различных моделей и методов, в рамках хорошо структурированного процесса, этапы которого в обязательном порядке предусматривают проведение анализа экономической деятельности предприятия, разработку концепции реструктуризации и ее реализацию [109].

В условиях переходной российской экономики стратегия выживания предприятий характеризуется активным и пассивным типами адаптации к существующим условиям.

К основным мерам, характеризующим стратегию пассивного выживания (пассивный вид адаптации) предприятий, относятся: сокращение доли затрат путем сокращения объемов производства, снижение технологического уровня производства, сокращение занятости и заработной платы, использование государственных субсидий и дотаций, неплатежи всем видам кредиторов.

Стратегия активного выживания (активный тип адаптации) характеризуется следующим: поиск новых рыночных ниш, обновление продукции, расходы на маркетинг, снижение первичных издержек (потребление энергии, воды и т.д.) путем совершенствования технологии, изменения загрузки агрегатов, ликвидации и реформирования неприбыльных производств, ограничение неплатежей и усиление зависимости предпринимательской деятельности от обеспеченности собственными средствами и от условий рыночного кредитования, поиск новых организационных структур. Активной стратегии выживания свойственна стабилизация (или слабый рост объемов производства).

Стратегия развития (прогрессивное изменение не только количественных, но и качественных параметров) предполагает:

- устойчивый рост производства и активов фирмы,
- диверсификацию деятельности, в том числе и со сменой профиля,

- переход к новой структуре внутрифирменного управления и межфирменного партнерства.

Основным барьером на пути к активной модели выживания, к развитию является дефицит собственных оборотных средств, невозможность его покрытия банковским кредитом и практически полное отсутствие собственных средств для долгосрочного инвестирования [70].

В целом, даже у предприятий, находящихся в относительно благоприятном финансовом состоянии, не хватает собственных ресурсов для финансирования инвестиционных проектов, а осуществление ими частичной модернизации (усовершенствования) идет за счет ухудшения текущего финансового положения и образования долгов [70].

Целевой установкой выживания обычно является сохранение «лица фирмы», основного профиля производства, отечественных разработок, ядра коллектива и управленческой структуры.

В рыночной экономике не только очень трудно предугадать будущее, но и текущая информация недостаточно полна и точна. Существует известная доля риска и неопределенности. Но рынки, их участники и конкретные фирмы постоянно участвуют в процессе оценок.

Вместе с тем, если подходить со стандартными критериями к оценке деятельности предприятий, не все они будут считаться платежеспособными, а значительная их часть будет характеризоваться неудовлетворительным экономическим состоянием. В связи с этим возникает необходимость того, чтобы рынки и рыночные институты оценивали предприятия не только с точки зрения стандартных критериев эффективности. Требуется найти адекватные критерии оценки деятельности предприятий с тем, чтобы не уменьшить возможности их перспективного развития [51].

Оценки предприятий основываются на многих факторах и источниках. В частности, оценки могут основываться на годовых отчетах. Полезная информация содержится в публикуемой отчетности фирмы, включая отчет о при-

былях и убытках и баланс предприятия. Сама по себе отчетность является скорее статистическими данными за прошедший период, нежели финансовой информацией, на основе которой можно оценить перспективы фирмы. Тем не менее, она важна [22].

Элементы такой отчетности вносят существенный вклад в создание финансовых критериев для сведения воедино значительного количества разнообразной информации, которая не поддается прямому сравнению. Выработанные на этой основе критерии позволяют оценить деятельность фирмы в прошлом периоде, составить прогнозы на будущее, а также сравнить впоследствии прогнозы с реальными результатами [22].

Следует признать, что сейчас предприятиям приходится представлять разрозненную и часто дезориентирующую информацию о своей деятельности.

Однако, даже если бы предприятия представляли точную и полную информацию, финансовые методы оценки деятельности предприятий в сегодняшних условиях оставались бы несовершенными прежде всего по следующей причине.

Важно отметить, что финансовые критерии являются агрегатными. Это является причиной того, что получаемые оценки могут сильно колебаться, а общие характеристики рыночной ситуации могут поглотить специфические факторы, касающиеся конкретных предприятий.

Все эти факторы говорят о том, что текущая финансовая деятельность и рыночные оценки не могут точно отражать различную степень устойчивости и потенциала предприятия [70].

Но существует необходимость отделения специфических показателей состояния предприятия от общей информации по ситуации на рынке. По сути, селективные критерии должны ответить на вопрос о том, существуют ли жизнеспособные рынки, и в состоянии ли это предприятие конкурировать на данных рынках.

Проанализировав информацию, на которой основаны стандартные подходы, можно предложить альтернативные методы. Эти альтернативные методы могут дать критерии выживания и успеха предприятия в рыночной экономике [22].

1.2 Инструменты и методы, составляющие процесс реструктуризации предприятия

Современные подходы к проведению экономического анализа предполагают повышение роли его диагностирующей функции, как основного способа выявления для исследуемой хозяйственной системы, присущих признаков и ее восприимчивости к изменению условий предпринимательской деятельности на рынке. При этом важность диагностики в области экономики будет постоянно возрастать по мере отработки ее теории и методов, обеспечивающих практическую реализацию.

Общая теория диагностики закрепляет за ней установление, научное описание, изучение и классификацию типичных признаков характеризующих систематическую группу наблюдений, с целью распознавания различных состояний, в которых может находиться исследуемый объект. В этом аспекте диагностика получила свое широкое распространение и постоянное применение по многим областям знаний и направлениях деятельности. Ее главными отличительными чертами является всесторонность, непрерывность, а также быстрота проведения.

Применение диагностики в медицине и технике распространено, т.к. на настоящий момент для этих областей знаний ее теория серьезно проработана. В экономике, для которой свойственна неопределенность возникающих ситуаций и серьезная ограниченность используемой информации, диагностика может и не иметь аналогичного звучания. Особенно это касается описания диагнозов и возможных причин. Ведь экономические явления очень разнообразны. Но эти проблемы, на наш взгляд, во многом носят искусственный ха-

ракти, вызванный недостаточной научной проработкой соответствующих вопросов.

Все предприниматели и аналитики оперируют общепринятыми экономическими терминами, по-своему исполняющими роль синонимов признаков заболеваний. К ним относятся нарушения, потери, отставания, срывы, диспропорции, простои, неплатежи, задолженности. Каждое из этих отклонений имеет свои причины и формы проявления. Предварительно зная и оценивая их можно с определенной степенью достоверности установить характер, время и место возникновения отклонений от заданных параметров режима функционирования хозяйственной системы. Отклонения, в какой бы форме они не проявлялись, равносильны заболеванию, успех и быстрота лечения которого во многом зависят от правильности и своевременности постановки диагноза экономического состояния хозяйственной системы [100].

Важное значение для правильного выбора показателя экономической эффективности имеет:

- тип реструктуризации (юридическая, экономическая, организационная, функциональная);
- стратегия реструктуризации (пассивная или активная, всеобщая или специальная, краткосрочная или долгосрочная, централизованная или децентрализованная, до- или постдеприватизационная).

Так, деприватизационная реструктуризация предполагает проведение радикальной юридической и финансовой реорганизации, а постдеприватизационная, как правило, включает все элементы активной реорганизации предприятия, что, конечно, приводит к различию в составе затрат и в различном характере эффекта, получаемого в каждом из этих вариантов.

Выполненные нами исследования позволили установить, что на конкретную программу реструктуризации существенно влияют такие факторы, как величина предприятия, его отраслевая принадлежность, экономическое положение, территориальное расположение, степень государственной под-

держки, региональная специфика и др. Таким образом, комплекс реструктуризационных мероприятий в каждом конкретном случае имеет собственные отличия.

Весомым аргументом при выборе оценочных показателей является основная посылка (миссия) структуризации. Например, предприятия, находящиеся в предбанкротном состоянии в принципе не конкурентоспособны, и поэтому показателем эффективности процессов реструктуризации для этой группы предприятий может стать уровень восстановленной в результате реструктуризации конкурентоспособности [70, 102, 128].

Таким образом, можно предложить группировку факторов выбора показателей экономической эффективности, представленную на рис.4.

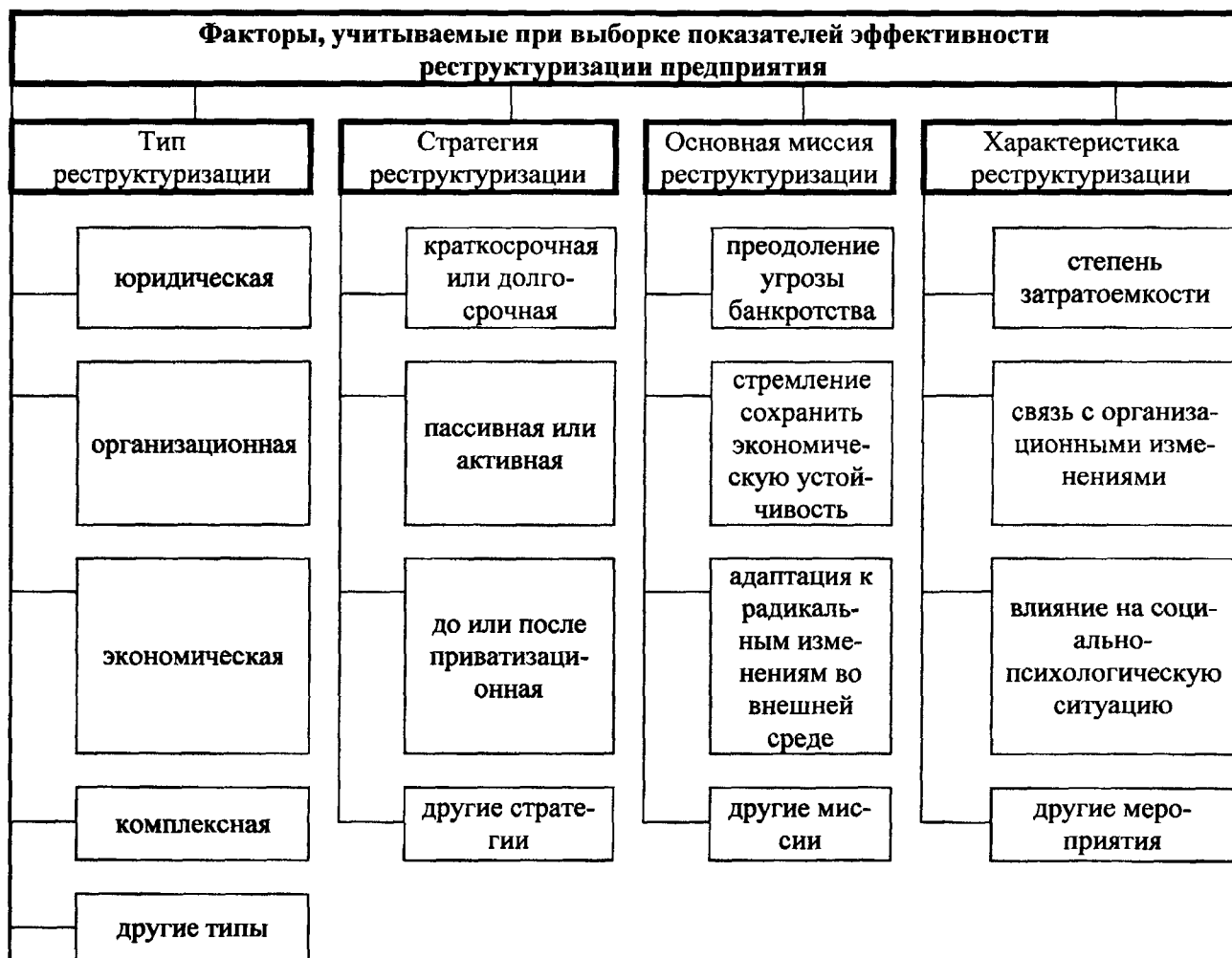


Рисунок 4. Факторы, учитываемые при выборе показателей при оценке эффективности мероприятий проводимых в соответствии с программой реструктуризации предприятия

На рисунке не показаны, несомненно, существующие взаимосвязи представленных факторов, т.к. для выбора показателей важно знать основные характеристики процесса, а внутренние связи могут быть учтены в последствии при определении факторов достигнутого уровня эффективности.

В большинстве случаев можно связать происходящие на предприятии изменения с уровнем его конкурентоспособности.

Если остановиться на самом понятии «конкурентоспособность предприятия», то следует отметить, что несмотря на частое употребление этого понятия в связи с многими социально-экономическими проблемами, оно все же не имеет единого толкования, что в какой-то степени объясняется его комплексностью. К тому же, понятия (категории) в экономике, как правило, не удается определить настолько четко и бесспорно, чтобы их смысл был ясен и признан единственно верным любым исследователем или практиком и в любых обстоятельствах.

Так, в литературе [120, 135, 151] предлагается рассматривать конкурентоспособность с самых различных позиций, в частности:

- с позиций менеджмента: высокая компетентность руководства в какой-либо области, которая дает предприятию наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру;
- относительно конкурентоспособности продукции: реальная и потенциальная способность предприятия проектировать, изготавливать и сбывать (в тех условиях, в которых им приходится действовать), товары, которые по «ценовым» и «неценовым» характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов;
- с позиций обеспечения рентабельности производства: совокупность мероприятий, осуществляемых в ходе разработки, производства, сбыта и послепродажного обслуживания продукции в целях обеспечения необходимого уровня ее конкурентоспособности, и обуславливающие их (мероприятий) сбалансированное воздействие на все остальные показатели деятельности

фирмы с ее оценкой, исходя из критерия "максимум прибыли";

- как качество функционирования предприятия, рассматриваемого как социально-экономическая система.

В последнем случае конкурентоспособность предлагается понимать, как такое состояние социально-экономической системы, в котором она достигает наивысшего по сравнению с аналогичными социально-экономическими системами уровня конечной эффективности использования всех производственных ресурсов (применяемых, потребляемых и производимых) на всех фазах процесса воспроизводства, осуществляемого в рамках рассматриваемой социально-экономической системы [150]. Предлагающий эту трактовку автор считает, что признаком устойчивого конкурентного преимущества является поддержание данного состояния в течение длительного периода функционирования посредством реализации стратегии устойчивого пропорционального социально-экономического развития, и такое временное ограничение кажется нам излишне конкретизированным, тем более, что переходная экономика определяет сравнительно небольшую продолжительность жизненного цикла предприятия. Прежде всего, это относится к малым предприятиям, число которых к настоящему времени уже достаточно велико и имеет тенденцию к дальнейшему росту. В экономической литературе почти не встречается подобной конкретизации временных интервалов, и к длительным, чаще всего относится период, достаточный для того, чтобы производитель мог осуществить необходимые технологические изменения и, таким образом, изменить объем и профиль производства. Очевидно, для каждого предприятия существует своя протяженность так называемого «длительного периода».

Выполненный в ходе диссертационного исследования анализ и обобщение мнений ученых позволили остановиться на следующем определении конкурентоспособности предприятия, как субъекта экономических отношений.

Конкурентоспособность - свойство объекта, характеризующееся степе-

нью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, способность выдерживать конкуренцию. Конкурентоспособность определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей.

Внешним признаком конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность производимых им товаров или услуг, формирующаяся в сфере обращения (на рынке товаров и услуг).

В связи с этим, может быть принята такая оценка конкурентоспособности предприятия, которая ориентирована на конкурентоспособность производимых им товаров (услуг) и одновременно учитывает особенности того сегмента рынка товаров (услуг), на котором работает предприятие. Этот подход описан, в частности, в [100, 120, 135, 150]. В соответствии с этим подходом, может быть использована следующая формула для количественной оценки уровня конкурентоспособности:

$$KC_y^i = \frac{C_{max}}{C_i} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K \cdot K_n \quad (1)$$

где: KC_y^i - конкурентоспособность i -го товара (услуги) на j -ом сегменте рынка этих товаров (услуг);

K_1, K_2, \dots, K_n - коэффициенты, учитывающие наиболее значительные конкурентные преимущества (возможность удовлетворить основные требования потребителя) именно для данного вида товаров (услуг). Состав коэффициентов и их значимость устанавливаются для каждого сегмента рынка экспертно;

C_{max}, C_i - соответственно максимальная цена за единицу аналогичных товаров (услуг) на j -ом сегменте рынка и цена за единицу, установленная i -ой фирмой на i -ый вид товаров (услуг).

Если фирма занимается реализацией m видов товаров (услуг), то показатель конкурентоспособности фирмы определится по следующей формуле:

$$KC_y^i = \sum a_i \cdot b_i \cdot K_y^i \quad (2)$$

где a_i - удельный вес стоимости i -го вида товаров (услуг) в общей стоимости товаров (услуг), реализуемых i -ой фирмой за анализируемый период:

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (3)$$

b_j - показатель развитости и стабильности i -го сегмента рынка товаров (услуг).

Как показали исследования, для каждого вида товаров (услуг) есть рынки, характеризующиеся наибольшей стабильностью. Например, в качестве предпочтительного для предприятия может быть принят рынок, на котором функционируют наиболее платежеспособные покупатели. Чаще всего принимается двухмерная шкала оценки сегментов рынка, и для предпочтительных сегментов K_{ij} принимается равным 1, а для остальных -0,5. Однако экспертная оценка может привести к иной шкале при характеристике привлекательности рынков определенных товаров и услуг. Во многом это зависит от того, каких рисков стремится избежать предприятие. Привлекательным в этом случае считается рынок, на котором возникновение этой группы рисков наименее вероятно. Именно для этого рынка $K_{ij} = 1$

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть выполнена на основе анализа наличия и силы его конкурентных преимуществ. Для этих целей оправданным выглядит использование графоаналитического метода, предполагающего шкалирование конкурентных преимуществ.

При использовании графоаналитического метода оценки конкурентоспособности предприятия в качестве эталонного, на наш взгляд, может быть использован многоугольник, построенный как на точках, обозначающих максимально возможное значение конкурентных преимуществ, так и на точках, определяющих наилучшие для данного сегмента рынка значение конкурентных преимуществ.

Подходы к оценке конкурентоспособности находят в настоящее время все большее развитие. Например, основная идея, высказанная в [150], заключается в том, что конкурентоспособное предприятие или конкурентоспособ-

ная отрасль экономики должны быть способны:

- производить конкурентоспособную наукоемкую продукцию;
- обеспечивать максимальную защиту своего бизнеса на рынках наукоемкой продукции;
- оказывать высокопродуктивное воздействие на структуру товарных рынков и услуг с достижением в максимальном варианте его передела в свою пользу.

При данном подходе предполагается отражение не только конкурентоспособности товара (услуги), но и характера поведения предприятия, степени его агрегации на рынке товаров и услуг.

В [135, 136] предлагается 4 типа предприятий в зависимости от их целей и поведения на рынке товаров и услуг. При этом разделяются следующие стратегии:

- стратегия предприятий, характерная чаще всего для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства — массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам -силовая (по [48] - виолентная) стратегия;
- стратегия предприятий, имеющих узкую специализацию и обслуживающих ограниченный круг потребителей с высоким качеством по высоким ценам - нишевая (по [48] - пациентная) стратегия;
- стратегия предприятий, работающих в локальном, местном бизнесе и делающих упор на нужды конкретного клиента. Для этих предприятий характерна повышенная гибкость бизнеса - соединяющая (по [48] - коммутантная) стратегия;
- стратегия предприятий, создающих или преобразующих сегменты рынка, извлекающих выгоду из первоначального присутствия на рынке - пионерская (эксплерентная) стратегия. Эти предприятия работают в условиях высокого риска, но имеют преимущества первопроходцев.

В [150] в продолжение классификации, предложенной в [48], отмечает-

ся, что если предприятия, входящие в каждую из перечисленных групп, реализуют определенные стратегии достижения конкурентоспособности (например, пациенты используют жесткие формы конкурентной борьбы, а виоленты придерживаются политики снижения издержек производства и т.д.), то предприятия, находящиеся в предбанкротном состоянии, в принципе не конкурентоспособны и могут присоединиться к какой-либо из описанных выше групп только в результате применения определенных мер.

Таким образом, принимаемая после реструктуризации рыночная стратегия предприятия также может служить основой для оценки эффективности реструктуризации.

Экономически наполненная оценка устойчивости предприятия предполагает определение группы показателей, оценивающих уровень автономности и ликвидности предприятия. Примером может служить обобщенный показатель, предлагаемый американскими специалистами (модель Альтмана) или рейтинговое число для экспресс-оценки финансового состояния предприятия [70] или двухфакторная модель финансовой устойчивости [69] и т.д. Общим для всех оценок является использование показателя уровня ликвидности предприятия [70].

Отдельно следует упомянуть методические разработки, выполненные Федеральной службой России по финансовому оздоровлению и банкротству. В методике ФСФО России рассмотрена и методически раскрыта рейтинговая оценка уровня устойчивости, которая при сравнительно небольшой корректировке может быть принята для оценки эффективности реструктуризации предприятия, если это будет выглядеть обоснованно с позиции цели оценки.

Следует также выделить группу социальных факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Необходимость особого внимания к социальным факторам, как и необходимость поиска общих точек непротиворечивого соприкосновения экономических и социальных проблем, возникающих в процессе трудовой деятельности человека в рамках определенного пред-

приятия, определяется тем, что экономические явления следует анализировать и проектировать с учетом интересов работников и в связи с конечными результатами производственно-финансовой деятельности.

Мотивы поведения работников, их индивидуальные социальные цели могут расцениваться как существенные факторы экономического состояния предприятия и его конкурентного статуса.

С другой стороны, можно говорить о том, что и уровень конкурентоспособности предприятия, его положение на рынке производимой продукции (услуг) в свою очередь оказывает влияние на поведение работников. Так, в предприятии, занявшем монопольное место на рынке и имеющем в результате этого возможность повысить цены, возникает дополнительная защита работников, что является весомым фактором ослабления их усилий, т.к. спрос на досуг предпринимателей и менеджеров является эластичным по доходу, т.е. ожидание более высокой прибыли предприятия в результате роста цен приводит к тому, что работники жертвуют частью дохода ради большего досуга.

Можно сделать вывод о том, что при определении концепции развития предприятия и при выборе способов достижения им достаточно высокого конкурентного статуса следует реально учитывать влияние социальных факторов. Одновременно делаем вывод о том, что одним из показателей эффективности реструктуризации предприятия должен стать показатель эффективности социально-экономического развития, учитывающий качество жизни работников предприятия. Необходимость оценки эффективности программ реструктуризации с социальных позиций отмечается многими исследователями [78, 83]. Так, в [78] предлагается использовать такие показатели, как средняя заработная плата работников предприятия и количество работающих. Однако сравнение этих величин в их абсолютном выражении дает не вполне корректное представление о социальных результатах реструктуризации. Например, изменение величины заработной платы может быть вызвано

инфляционными процессами и т.д. Представляется более удачным предложение использовать для упомянутой оценки относительные показатели.

Один из этих показателей количественно определяется как индекс уровня жизни работников предприятия, который в результате реструктуризации должен иметь положительную динамику. Известен подход, предполагающий, что этот индекс определяется соотношением доходов, получаемых работником на предприятии, и стоимостью потребительской корзины [106, 107, 109]. Авторы связывают этот показатель с конечными целями развития предприятия, как социально-экономической системы. Предлагается следующая количественная оценка:

$$Y_{кэф} = \frac{\mathcal{E}_{\phi_i}}{\mathcal{E}_{\phi_{рик}}} = Y_{сз} \cdot \frac{K_{ррик}}{K_{\phi_i}} \quad (4)$$

$$Y_{сз} = Y_{кэф} \cdot \frac{K_{\phi_i}}{K_{ррик}} \quad (5)$$

где $Y_{кэф}$ — уровень конечной эффективности, исчисленный как отношение конечной эффективности, достигаемой в рассматриваемой социально-экономической системе и конечной эффективности в социально-экономической системе, принятой как эталон (где $Y_{сз} = 1$, что справедливо для того случая, когда доходы работников находятся на уровне цены рациональной потребительской корзины);

$Y_{сз}$ - уровень относительной социальной защищенности (определяемый как отношение среднегодового дохода работника к цене рациональной потребительской корзины);

K_{ϕ_i} $K_{ррик}$ - ресурсооруженность в рассматриваемой социально-экономической системе и в социально-экономической системе, принятой как эталон;

$K_{ррик} / K_{\phi_i}$ - коэффициент приведения по ресурсооруженности.

Относительное и абсолютное отличие (отклонение) показателя $\mathcal{E}_{\phi_{кон}}$ одной социально-экономической системы от другой предлагается определить логарифмическим методом в сочетании со способом относительных разниц

как наиболее обоснованным по сравнению с другими имеющимися способами.

В том случае, когда процесс реструктуризации предполагает реализацию затратоемких решений, в число показателей эффективности необходимо включить показатели, традиционно используемые при оценке эффективности инновационной деятельности [136]- В качестве таковых могут использоваться показатели чистого дисконтированного дохода (ЧД) и внутренней нормы прибыли -коэффициент дисконтирования, норма прибыли на капитал (H_n):

$$\text{ЧД} = \sum_{t=0}^n (P_t - Z_t) \frac{1}{(1+E)^t} \quad (6)$$

где t - номер шага расчета;

P_t - результаты, осуществленные на t -ом шаге расчета; Z_t - затраты, осуществленные на t -ом шаге расчета; E — норма дисконта.

$$H_n = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K} \cdot 100\% \quad (7)$$

где $\Pi_{\text{ч}}$ - чистая прибыль; K - капитал предприятия; H_n - норма прибыли, %.

Следует отметить, что чистый дисконтируемый доход, получаемый в результате финансового оздоровления предприятия, предлагается исчислять также в случае введения процедуры внешнего управления в качестве показателя экономической эффективности арбитражного управления. При этом, эффективность арбитражного управления характеризуется тем, что $\text{ЧД} > 0$ [70].

- Основными затратами при проведении реструктуризации выступают:
- подготовка и сопровождение проекта внедрения реструктуризации;
- затраты на переоснащение и сопутствующие капитальные затраты;
- обучение (повышение квалификации) работников;
- разработка и осуществление проекта развития информатизации предприятия;
- создание и сертификация системы качества в предприятии;

- развитие службы маркетинга.

При этом, однако, следует упомянуть и о возможном сокращении затрат, например, в связи с продажей и перераспределением активов предприятия, сокращении должностей и т.п.

При оценке эффективности по отдельным элементам программы реструктуризации предприятия большое число авторов рекомендует применять индексы доходности, характеризующие отдачу внедрения системы по сравнению с затратами на ее внедрение [78]. Индекс доходности затрат представляет собой отношение суммы денежных притоков по годам к сумме денежных оттоков по годам. Сложность подобной оценки заключается в том, что в силу особого характера программ реструктуризации (многоплановость, растянутость во времени и т.п.) возникает проблема выделения эффекта, создаваемого при помощи инвестиций в реструктуризацию предприятия, из общего эффекта производственной деятельности предприятия. Решение этой проблемы можно найти в результате введения отдельных бухгалтерского и управленческого учета. Чаще всего при фактических расчетах эта сложность упоминается, но эффективность, реструктуризации все же оценивается с учетом как унаследованных, так и обусловленных реструктуризацией общих потоков доходов и расходов предприятия [22].

Таким образом, многоплановость процесса реструктуризации, а также уникальность принимаемых при этом решений, делают невозможным разработку жестко очерченной методики расчета экономической эффективности, рекомендуемой для всех случаев реструктуризации. Это не исключает необходимости формирования и дальнейшей специфической конкретизации методических подходов к оценке экономической эффективности.

2. ПРЕДПРИЯТИЯ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АПК ДЕПРЕССИВНОГО РЕГИОНА КАК ОБЪЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

2.1 Современное состояние и отраслевые особенности развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности 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 [23].

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 [53].

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 [53, 95, 136, 144].

В современной российской экономической литературе реструктуризацию предприятий (в том числе и агропромышленных), связывают с приведением их организационной, производственной и отраслевой структуры в соответствие с объемом продукции, на которую имеется платежеспособный спрос, что позволяет оптимизировать соотношение между затратами и доходами предприятий, обеспечивать конкурентоспособность выпускаемой ими продукции и инвестиционную привлекательность предприятий [125, 128, 135, 146].

Процесс реструктуризации агропромышленных предприятий начался стихийно в период экономических реформ в агропромышленном комплексе России.

За прошедшие годы реформирования экономики России произошли большие перемены в агропромышленном комплексе. Радикально изменены организационно - экономические, финансовые и правовые условия производства, осуществлен переход от планово-распределительной системы к рыночной экономике. В сельском хозяйстве сложилась многоукладная экономика. Предприятия АПК получили право самостоятельного выбора организационной правовой формы хозяйствования, планирования хозяйственной деятельности, распоряжения произведенной продукцией и доходами, установления цен на реализованную продукцию.

Центральным звеном происходящих изменений явилось преобразование отношений собственности, к настоящему времени большинство колхозов и совхозов реорганизовано и перерегистрировано в соответствии с действующим законодательством.

Важнейшим условием формирования рыночных отношений в РФ яв-

ляется становление многоукладной экономики. Многоукладность в сельском хозяйстве предполагает функционирование самых различных форм хозяйствования с таким расчетом, чтобы каждая из них имела все условия для максимального использования своего ресурсного потенциала и эффективного ведения производства. Осуществление аграрной реформы в РФ привело к возникновению новых, не существовавших ранее в рамках государственно-планового народного хозяйства, организационно-правовых форм хозяйственной деятельности, соответствующих рыночным отношениям. Главным аргументом в выборе той или иной формы собственности и соответствующей ей формы хозяйствования является конечный результат, возможность производить на единицу совокупного труда наибольшее количество конечной продукции. Поэтому в каждом регионе должна получить развитие такая организационная структура, которая обеспечит не только стабилизацию в отрасли, но и дальнейшее наращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции и повышения его экономической эффективности [53].

В тоже время анализ деятельности различных сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий АПК показывает, что многие из них выбрали совершенно не обоснованно организационно-правовые формы хозяйствования.

Различные формы собственности и хозяйствования не исключают, а дополняют друг друга. Каждая форма хозяйствования, организационно-правовые формы предприятия отражают, прежде всего, определенный тип отношения собственности, который формирует, в конечном счете, тот или иной хозяйственный уклад.

Развитие всех форм хозяйствования создает предпосылки для производства отечественной продукции и обеспечении продовольственной безопасности страны, повышения конкурентоспособности сельского хозяйства, расширения внутреннего рынка на этой основе сокращения импорта зарубежной продукции.

Вместе с тем, государство должно поддерживать те формы хозяйствования, которые обеспечивают наибольшую экономическую эффективность и создают условия для расширенного внутреннего и внешнего рынка страны.

Рассмотрим более подробно современные формы хозяйствования, которые получили распространение в Кабардино-Балкарской республике.

Рациональное хозяйствование предполагает оптимальное и разумное сочетание и взаимодействие всех хозяйственных формирований АПК применительно к сложившимся экономическим условиям.

Насколько изменилось распределение сельскохозяйственных предприятий по организационно-правовым формам в Кабардино-Балкарской республике свидетельствуют показатели таблицы 2.

*Таблица 2 - Распределение предприятий и организаций по формам собственности КБР (на 1 января 2005 г.)**

Показатели	Число предприятий и организаций							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Всего	10236	10312	10293	10219	10087	10235	10094	10862
В т.ч. по формам собственности:								
- государственная	1080	923	850	803	809	808	793	762
- муниципальная	963	1018	1035	1102	1151	1241	1331	1368
- частная	6772	6888	6866	6784	6467	6444	6199	7211
- собственность общественных объединений (организаций)	521	564	662	674	650	698	742	732
- другие формы собственности (собственность потребительской кооперации, смешанная Российская собственность, иностранная собственность, смешанная Российская и иностранная собственность)	900	919	880	856	1010	1044	1029	1036

* Составлена автором по данным МСХ и П КБР, ТОФСГС РФ по КБР.- Нальчик, 2005г.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о многоукладности экономики Кабардино-Балкарской республики, которая складывается за годы реформы. В пищевой промышленности КБР государственных и муниципальных предприятий не осталось, частных предприятий – 67,6%, смешанной российской – 32,4%.

Рассмотрим особенности развития предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики.

Таблица 3 – Производство основных видов продукции пищевой промышленности КБР

Виды продукции	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Мясо (включая субпродукты 1 категории), тыс. т	25,8	4,6	2,6	2,9	1,5	1,8	1,8	2,0	2,4	1,7	1,5
Колбасные изделия, тыс.т	5,7	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,27
Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко), тыс. т	79,6	14,7	7,5	6,1	7,0	9,0	11,0	11,4	9,9	10,4	9,5
Масло животное, тыс.т	1,6	0,5	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6	0,5
Сыры жирные, тыс.т	4,7	1,3	1,1	1,0	1,1	1,3	1,4	1,2	1,0	1,1	1,1
Масла растительные, тыс. т	9,8	4,8	1,1	2,0	2,4	1,2	1,3	1,7	3,3	3,0	2,0
Консервы, муб.	183,9	28,4	23,4	31,3	46,9	96,2	133,9	160,2	188,5	200,8	136,0
в том числе:											
плодоовощные	183,9	28,4	23,3	25,8	46,5	96,1	133,9	160,1	188,4	200,7	200,8
Кондитерские изделия, тыс. т	43,1	9,6	11,4	11,3	11,6	12,1	12,7	12,8	13,7	14,2	10,1
из них сахаристые	38,0	8,9	11,0	11,0	11,3	11,8	12,4	12,5	13,3	13,6	13,7
Хлеб и хлебобулочные изделия, тыс. т	55,2	40,3	24,9	20,1	25,9	29,0	29,4	30,3	31,4	32,5	27,2
Макаронные изделия, тыс. т	2,9	3,4	3,2	4,6	3,7	3,6	4,1	6,8	0,3	3,3	3,6
Мука, тыс. т	77,1	68,0	25,1	19,7	36,0	34,6	22,6	27,5	26,2	25,2	18,5
Безалкогольные напитки, млн. дал	1,9	0,2	0,1	0,5	0,3	0,3	0,4	0,6	0,3	0,5	0,7
Минеральные воды, млн. полулитров	18,4	6,3	60,4	54,1	81,2	105,7	229,1	229,5	199,1	221,7	153,0

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах.- Нальчик: ТО ФСГС по КБР, 2006.

В таблице 3 предоставлены итоги производственной деятельности средних и крупных перерабатывающих предприятий АПК КБР. В эту группу вошли акционерные общества открытого и закрытого типа - это бывшие колхозы, совхозы, агрофирмы, пищекомбинаты и консервные заводы республики. Мы рассмотрим некоторые показатели экономики ряда перерабатывающих предприятий Кабардино-Балкарской республики и обоснуем необходимость их дальнейшей реструктуризации.

Из 130 подведомственных Министерству сельского хозяйства и продовольствия (Управление пищевой и перерабатывающей промышленности) Кабардино-Балкарской республики 43 предприятий имеют в уставном капитале государственную долю.

На 01.01. 2005 года 19 предприятий отрасли не функционируют. В отношении 12 предприятий применены процедуры банкротства:

- ОАО СВВК «Эльбрус» - назначен конкурсный управляющий;
- ОАО «Аргуданхлебопродукт» - введено наблюдение;
- ОАО «Баксанпищепром» - введено наблюдение;
- ОАО «Солдатский консервный завод» - процедура банкротства в стадии завершения;
- ОАО «Терский пищекомбинат» - конкурсное производство;
- ОАО «Чегемский пищекомбинат» - конкурсное производство;
- ОАО «Нарткалинский консервный завод» - введено наблюдение;
- ОАО «Тырныаузский хлеб» - введено наблюдение;
- ОАО «Баксанское ХПП» - введено внешнее управление;
- ОАО «Нальчикская кондитерская фабрика» - арбитражное управление;
- ОАО «Каббалкмясо» - арбитражное управление.

Сводный анализ производственного и финансового состояния предприятий с госдолей в уставном капитале включает в себя данные 40 предприятий.

Таблица 4 - Фактическое производство продукции в стоимостном выражении по полному кругу предприятий пищевой промышленности КБР (включая мукомольно-крупяную) за 2004 год

Наименование предприятия	январь-декабрь						в т.ч. декабрь				
	Прогноз	отчет	% исполнения	отклонение	факт 2003 г.	темп роста, %	Прогноз	отчет	% исполнения	факт 2003 г.	темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ВСЕГО (вкл. муком. круп.)	3335325,0	4108197,5	123,2%	772872,5	3652082	112,5%	281911	433811	153,9%	406369	106,8%
Полный круг (пищевая)	3323865,0	4088597,5	123,0%	764732,5	3618482	113,0%	280911	431811	153,7%	402169	107,4%
Крупные и средние предприятия	2548997,0	2989478,5	117,3%	440481,5	2792982	107,0%	207673	319671	153,9%	286293	111,7%
Баксанский район	50800	83054	163,5%	32253,5	54940	151,2%	1700	11074,5	651,4%	2768	400,1%
ОАО "Заюковский маслосырзавод"	5250	5421	103,3%	171,0	5280	102,7%	250	250	100,0%	310	80,6%
ООО "Баксанский консервный завод"	19000	20052	105,5%	1052,0	26039	77,0%	600	1112	185,3%	2050	54,2%
ГУП Агрофирма "Баксан"	25500	224	0,9%	-25276,0	4044	5,5%	850			408	
ООО "Инфостандарт"		57357		57356,5				9712,5			
ООО "Баксанский хлебоконд. к-т"					208						
ООО "Баксанский ПК"					19369						
Баксанский к-т по плодопереработке	1050			-1050,0							
Зольский район	156700	312236	199,3%	155536,0	219420,0	142,3%	14992	26498	176,7%	29014	91,3%
ООО «Минерал»	114750	248471	216,5%	133721,0	184091	135,0%	11025	10721	97,2%	27804	38,6%
ЗАО "Сармаковский СДК"	30950	51577	166,6%	20627,0	24329	212,0%	3637	15227	418,7%		
ООО "Хабаз"	11000	12188	110,8%	1188,0	11000	110,8%	330	550	166,7%	1210	45,5%
Лескенский район	90930	74976	82,5%	-15954,0	66781	112,3%	4826	3096	64,2%	5100	60,7%
ЗАО "Бикар-К"	18730	2776	14,8%	-15954,0	8100,0	34,3%	1730			2700	
ОАО "Урухский консервный завод"	72200	72200	100,0%		58681,0	123,0%	3096	3096	100,0%	2400	129,0%
Майский район	200028	177734	88,9%	-22294,5	167843,3	105,9%	20362	11119,3	54,6%	11591	95,9%
ОАО "Кабардинский крахм. з-д"	26840	14040	52,3%	-12800,2	15267,0	92,0%	5537,0	2863,8	51,7%	2654,0	107,9%
ООО "Майский хлебозавод"	8400	10431	124,2%	2030,8	8320,0	125,4%	690,0	930	134,8%	712,0	130,6%
ООО "Майский производств. к-т"	8458	8528	100,8%	70,0	7664,0	111,3%	265,0	347	130,9%	64,0	542,2%
ОАО СВЗ "Кристалл"	65000	97889	150,6%	32888,5	44606,0	219,5%	6500	6510	100,2%	2022,0	322,0%

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ООО "Инал"	33300	17235	51,8%	-16065,0	30957,0	55,7%	2776			3695,0	
ООО ПК "Нектар"	21940	22083	100,7%	143,4	21166,0	104,3%	1097	468	42,7%	2444,0	19,2%
ООО "СФС Эльбрус-Интернейшнл"	24160	7528	31,2%	-16632,0	19008,7	39,6%	2005				
ООО "ПК" МКЗП	11930			-11930,0	20854,6		1492				
г. Прохладный	105824	131889	124,6%	26065,0	152699	86,4%	5964	7707	129,2%	36196	21,3%
АО "Прохладненский хлебозавод"	48310	71850	148,7%	23540,0	52448,0	137,0%	4100	5885	143,5%	5546	106,1%
ОАО ПК "Прохладненский"	15514	15972	103,0%	458,0	15713,0	101,6%	1864	1822	97,7%	1787	102,0%
ООО "Прохладн-й ЛВЗ"	42000	44067	104,9%	2067,0	84538,0	52,1%				28863	
Прохладненский район	319342	466513	146,1%	147171,0	523814	89,1%	23630	84848	359,1%	75490	112,4%
ООО Агрот-т "Солдатский"	35112	35112	100,0%		31464,0	111,6%	1560	1560	100,0%	1444,0	108,0%
ОАО Сырзавод "Прохладненский"	72600	67821	93,4%	-4779,0	66001,0	102,8%	5360	4247	79,2%	4353,0	97,6%
ЗАО "Риал-спирт"	195630	292857	149,7%	97227,0	294680,0	99,4%	16260	78755	484,3%	33200,0	237,2%
ООО "Пищепромпродукт Прохлад-й"	8500	9814	115,5%	1314,0	7203,0	136,2%	450	286	63,6%	1200,0	23,8%
ЗАО "Концерн-Риал"	7500			-7500,0							
ОАО «Осень»		60909		60909,0	124466,0	48,9%				35293,0	
Терский район	72109	74935	103,9%	2826,0	64647	115,9%	5411	7831	144,7%	5403	144,9%
ГП "Терский халвичный завод"	24675	24675	100,0%		24140,0	102,2%	3052	3052	100,0%	3497	87,3%
ООО Консервный з-д "Тэрч"	14818	17235	116,3%	2417,0	12817,0	134,5%	463	2880	622,0%	431	668,2%
АО "Терский агропер. к-т"	29474	29876	101,4%	402,0	24785,0	120,5%	1569	1569	100,0%	1170	134,1%
ООО "Терек-хлеб"	3142	3149	100,2%	7,0	2905,0	108,4%	327	330	100,9%	305	108,2%
Урванский район	635872	674858	106,1%	38986,0	686742	98,3%	52918	81909	154,8%	50474	162,3%
ООО ПищекOMBинат "ЗЭТ"	114768	145866	127,1%	31098,0	143101,0	101,9%	12208,0	30846	252,7%	4741	650,6%
МУП "Нарткалинский ВЗ"	117800	101994	86,6%	-15806,0	85253,0	119,6%	7660	10104	131,9%	11228	90,0%
ОАО "Нарткалинский СЗ"	113431	189045	166,7%	75614,0	116140,0	162,8%	10500	20135		16857	119,4%
ОАО «Русь»	132730	113587	85,6%	-19143,0	111987,0	101,4%	15346	18349	119,6%	12208	150,3%
ЗАО "Пищевик"	61000	66848	109,6%	5848,0	54330,0	123,0%	5359			3280	
ООО "Росконс"	19500	19750	101,3%	250,0	18850,0	104,8%	375	375	100,0%	580	64,7%
ОАО АПФ "Астарта"	22153	23453	105,9%	1300,0	23400,0	100,2%	700	2000	285,7%	780	256,4%

ООО "Концерн ЗЭТ"	52490	12720	24,2%	-39770,0	76100,0	16,7%	600	100	16,7%	300	33,3%
ООО "Нарткалинский агрокомбинат"					39742,0						
ЗАО "Владимирский"					10029,0						
ОАО "Нарткалинский молзавод"	2000	1595	79,8%	-405,0	7810,0	20,4%	170			500	
Чегемский район	39500	93798	237,5%	54298,2	22683,5	413,5%	5400	18262	338,2%	3937	463,9%
ООО "Чегемский ВВЗ"	9500	24934	262,5%	15434,0	4044,0	616,6%	1900			531	
ОАО "Чегемский ПК"		263		263,0	548,0	48,0%				548	
ООО СЗ "Экстра"	15000	57707	384,7%	42706,5	8329,0	692,8%	2000	15046,5	752,3%	2346	
МП ВВЗ "Глехас"					4033,0					512	
ООО "Камад"	15000	10895	72,6%	-4105,3	5729,5	190,2%	1500	3215,7	214,4%		
Черекский район	17400	17705	101,8%	305,0	16160	109,6%	490	530	108,2%	534	99,3%
ООО "Кашхатауск. пищекомбинат"	17400	17705	101,8%	305,0	16160,0	109,6%	490	530	108,2%	534	99,3%
Эльбрусский район	13256	9644	72,8%	-3612,0	12260	78,7%	500			157	
ООО "Эльбрусхлеб"	8332	4690	56,3%	-3642,0	7500,0	62,5%	500,0			157,0	
ООО "Нарзан-Вертикаль"	4924	4954	100,6%	30,0	4760,0	104,1%					
г. Нальчик	847236	872137	102,9%	24901,3	804992	108,3%	71480	66796,3	93,4%	65629	101,8%
ОАО "Нальчикский хлебозавод"	83000	83000	100,0%		74260,0	111,8%	7800,0	7800	100,0%	6000,0	130,0%
ОАО "Нальчикский халвич. з-д"	195000	213156	109,3%	18156,0	204581,0	104,2%	13374,0	24195	180,9%	16672,0	145,1%
ОАО "Макаронпром"	18650	5891	31,6%	-12758,7	18000,0	32,7%	1570,0	220	14,0%	3057,0	7,2%
ООО Конд. ф-ка "Нальчик-М"	31250	21947	70,2%	-9303,0	25883,0	84,8%	4150,0			3968,0	
ЗАО ПК "Нальчикский"	25700	25725	100,1%	24,6	21574,0	119,2%	3456,0	3701	107,1%	1575,0	235,0%
ОАО "Каббалкресурсы"	39500	13768	34,9%	-25732,0	23912,0	57,6%	2970,0	275	9,3%		
ОАО "Гермес-Ника"	36000	65870	183,0%	29870,0	69789,0	94,4%	3600,0	6424	178,4%	6883,0	93,3%
ООО "Петрол-агро"	2240	2321	103,6%	81,0	519,0	447,2%	37,0	111	300,0%	64,0	
ОАО "Минеральные воды КБ"	205000	235118	114,7%	30118,0	193070,0	121,8%	9453,0	6120	64,7%	7802,0	78,4%
ООО "Консервпрод"	71478	71478	100,0%		63820,0	112,0%	10250,0	10250	100,0%	10250,0	100,0%
ОАО "Молочный завод"	32000	18323	57,3%	-13677,0	27120,0	67,6%	1660			800,0	
ОАО "Нальчикский маслобойный з-д"	3350	3461	103,3%	111,0	2213,0	156,4%	880	2220	252,3%	613,0	362,2%
ООО "Нальчикский мясокомбинат"	11268	550	4,9%	-10718,0	15000,0	3,7%	1200			2500,0	
ООО СП "Эксим"					267,0						
ООО ПК "Кенжа"					2700,0						
ООО "Империал"					20404,0						

ЗАО ЛВЗ "Лидер"	48000	66729	139,0%	18729,4	29234,0	228,3%	6600	1000,4	15,2%	5445,0	18,4%
ООО "Родник-7"	44800	44800	100,0%		12646,0	354,3%	4480	4480	100,0%		
Мукомольно-крупяная пр-ть	11460	19600	171,0%	8140,0	33600	58,3%	1000	2000	200,0%	4200	47,6%
в т.ч. ОАО "Нальчикский муком. з-д"	8160	8430	103,3%	270,0	11282,0	74,7%	900	900	100,0%	3360	26,8%
ООО "Баксан-хлеб"	3300	2750	83,3%	-550,0			100,0	100,0			
Малые алкогольные предприятия	774868	947569	122,3%	172701,0	568260	166,7%	73238	93390	127,5%	50376	185,4%
ЗАО "ЭСД"	54414	129702		75288	60139,0	215,7%	6046				
ООО "Экситрон"					95933,0						
ООО "Марс"	53420	95333		41913	75359,0	126,5%	3500	7031	200,9%	5524	127,3%
ООО ПК "Эльбрус"	110350	23042	20,9%	-87308	5676,5	405,9%	11059				
ООО ЛВЗ "Эльбрус"	110350	24527	22,2%	-85823	3622,0	677,2%	11059	5628	50,9%		
ООО «Кенженский конс.з-д»	12500	24278	194,2%	11778				2054			
ООО МВР "Александровский"	12000	22503	187,5%	10503							
ООО "Кардинал-К"	59000			-59000	34043,3		4150				
ЗАО ЛВЗ "Дистар"		139840		139840							
ООО "Каскад"	24400	120303		95903	18032,0	667,2%	1464	30891	2110,0%	1041	2967,4%
ООО "Фарма-спирт"	35534	3251	9,1%	-32283			3231	155	4,8%		
АОЗТ "Виноград"	64000	100743		36743	68868,0	146,3%	5800	14279	246,2%	6875	207,7%
ООО "Возрождение "	37000	89965		52965	65945,0	136,4%	3085	24399	790,9%	24283	
ООО "Велес"	37000	25270		-11730	14530,0	173,9%	3084	810	26,3%	1027	
ООО "Рус-Алка"	98300	124633	126,8%	26333	19463,0	640,4%	12450	6901	55,4%	11626	59,4%
ООО "Кристаллина"	15400			-15400	10406,0		2400				
ООО "Темп-А"					96243,0						
ООО Концерн "Реал-бизнес"		19998		19998				1242			
ООО "Родник"	5000			-5000			500				
ООО "Минерал плюс"	46200	560		-45640			5410				
ООО "Санэ"		2878		2878							
ООО ПК "Вега"		743		743							
Дорасчет (малые предприятия)		151550			257240,0			18750		65500	

5 предприятий в течение анализируемых трех лет бухгалтерскую отчетность не представляли: ОАО «Сармаковский молкомбинат»; ОАО «Каббал-мясо»; ОАО «Солдатский консервный завод»; ОАО «Нальчикская кондитерская фабрика»; ОАО «Минеральные воды Кабардино-Балкарии».

Таблица 5 - Динамика производства товарной продукции

2001 год, млн.руб.	2002 год, млн.руб.	2002/2001, %	2003 год, млн.руб.	2003/2001, %
1042,7	893,2	85,7	781,2	74,9

Как видно из таблицы 5 объем производства за анализируемый период снизился на 25,1%.

Анализ дебиторской задолженности в целом по предприятиям с госдолей по данным бухгалтерской отчетности представлен в таблице 6.

Наблюдается тенденция к увеличению дебиторской задолженности.

Размер дебиторской задолженности за 2004 год вырос на 43 млн. рублей (в 2003 году был снижен на 47,1 млн. рублей (на 7,5%).

По состоянию на 1 января 2004 года дебиторская задолженность 6 подведомственных предприятий составляет около 72% от общей (ОАО СВЗ «Кристалл», ОАО «Нарткалинский спиртовой завод», ОАО «Нальчикский хлебозавод», ЗАО НП «Виноград», ОАО «Молочный завод», ОАО «Нальчикский мукомольный завод»). Дебиторскую задолженность значительно снизили ОАО «Чегемский пищекомбинат», ОАО «Герский элеватор», ОАО «Нальчикский маслобойный завод», ОАО Сырзавод «Прохладенский», ОАО «Кабардинский крахмальный завод».

Динамика кредиторской задолженности в целом по предприятиям с госдолей по данным бухгалтерской отчетности представлен в таблице 6.

Особо надо отметить, что средняя заработная плата по предприятиям пищевой и перерабатывающей промышленности на 01.01 2005 года была меньше 2 тыс. рублей, более того – по 16 предприятиям отрасли она меньше 1 тыс. рублей.

Таблица 6 - Состояние дебиторской и кредиторской задолженности, прибылей, убытков по предприятиям пищевой и перерабатывающей промышленности КБР по состоянию на 1 января 2005 года

Наименование предприятий	Прибыль, + на 01.01.05г., тыс.руб.	Убыток, на 01.01.05г., тыс.руб.	Дебиторская задолженность		Кредиторская задолженность		В том числе:			Задолженность по кредитам и займам, тыс.руб.	Средне-мес. зарплата, руб.	Средне-списочн. численность, чел.
			на 01.01.04г., тыс.руб.	на 01.01.05г., тыс.руб.	на 01.01.04г., тыс.руб.	на 01.01.05г., тыс.руб.	по зар/плате, тыс.руб.	в бюджеты всех уровней, тыс.руб.	во внебюдж. фонды, тыс.руб.			
ВСЕГО по КБР	21420	393695	1374603	1333497	3324361	3052310	0	1513786	172849	1339881	1982	6408
г.Баксан	303	0	18830	27670	20165	33194	0	16162	2649	18336	505	93
ООО АПК "Баксан"	0	0	10346	10346	6976	6976	0	817	951	6902	0	8
ГП Агрофирма "Баксан"	0	0	0	2821	2814	3208	0	805	395	1934	120	24
ЗАО "Баксанский пищевком-т"	0	0	6718	6718	7889	7889	0	3214	992	7500	0	0
ООО "Инфостандарт"	303	0	1387	7406	2100	14735	0	11198	170	2000	890	54
ООО "Баксан. хлебоконд. к-т"	0	0	379	379	386	386	0	128	141	0	0	7
Баксанский район	462	600	2302	4259	2615	10490	0	1310	2486	3087	2469	73
ООО "Баксан. консервный з-д"	462	0	2232	554	815	2934	0	0	218	2036	1905	18

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ООО "Баксан-хлеб"	0	0	0	3565	0	5456	0	810	1718	701	2955	38
ОАО "За-юковск. мас-лосырз-д"	0	600	70	140	1800	2100	0	500	550	350	2548	17
Зольский район	2618	1	32716	102603	137318	98635	0	24150	6187	21173	1404	162
ОАО "Малкинское ХПП"	0	1	3584	3584	6562	6562	0	301	2462	33	201	27
ООО "Минерал"	140	0	23458	18275	115850	30662	0	11199	3169	10000	2109	88
ЗАО "Сармаковский СДК"	2478	0	5674	80744	14906	61411	0	12650	556	11140	1901	47
Лескенский район	0	2242	17016	119658	40949	99979	0	4020	23409	50255	1920	145
ОАО "Урухский консерв. завод"	0	106	988	117777	11637	14357	0	166	6	13100	2598	90
ОАО "Аргунданхлебопродукт"	0	386	2900	81	16050	13092	0	3854	2103	4529	1196	17
ЗАО СВЗ "Бикар-К"	0	1750	13128	1800	13262	72530	0	0	21300	32626	1967	38
Майский район	788	15287	285519	304259	1008360	1060129	0	870618	10527	25313	2511	634
ОАО "Кабардин. крахмал, з-д"	0	7865	3599	4914	25723	¹ 30597	0	10472	5381	¹ 4050	1735	211
ООО "Май-	524	0	203	281	302	246	0	46	35	0	2939	56

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ский хлебоза- вод"												
ООО "Май- ское ХПП"	262	0	1109	633	3880	3340	0	2502	426	6865	2008	73
ОАО СВЗ "Кристалл"	0	6961	256368	251116	941407	976382	0	852997	3407	9274	4412	232
ООО ПК "Инал"	1	0	17710	33764	22071	22671	0	4314	0	0	2118	30
ООО ПК "Нектар"	0	461	4160	12526	9403	20761	0	287	218	3071	2900	12
ООО "Май- ский произ- вод.ком-т"	1	0	2370	1025	5574	6132	0	0	1060	2053	1467	20
г.Прохладный	12551	0	49258	44443	97908	109839	0	42398	8415	58191	3933	862
ОАО "Про- хладней, хле- бозавод"	9080	0	1953	1701	685	831	0	282	90	0	5861	173

Источник: Отчетные данные МСХиП КБР

Размер кредиторской задолженности за 2002 год вырос на 847,6 млн. рублей (на 101,0%), в 2003 году снизился на 123 млн. рублей (на 7,5%). Таким образом, за анализируемый период кредиторская задолженность возросла на 724,6 млн. рублей (на 92,4 %).

По состоянию на 1 января 2004 года кредиторская задолженность 8 подведомственных предприятий составляет около 72% от общей (ОАО СВЗ «Кристалл», ОАО «Нарткалинский спиртовой завод», ОАО «Нальчикский хлебозавод», ЗАО НП «Виноград», ОАО «Молочный завод», ОАО «Чегемский пищекомбинат», ОАО «Кабардинский крахмальный завод», ОАО «Макаронпром»). Кредиторскую задолженность значительно снизили ОАО Сырзавод «Прохладненский», ЗАО НП «Виноград».

Наибольшее превышение кредиторской задолженности над дебиторской имеют следующие предприятия: ОАО «Аргуданхлебопродукт» - в 5,5 раза, ОАО «Терский консервный завод» - в 4,2 раза, ОАО СВЗ «Кристалл» - в 3,6 раза, ОАО «Макаронпром» - в 3,3 раза.

Динамика чистых активов характеризует ухудшение ликвидности балансов предприятий в целом. Так, в 2001 году чистые активы были положительны и составляли 308,7 млн. рублей, в 2002 году чистые активы стали отрицательными и составили -284,3 млн. рублей, в 2003 году тенденция ухудшения усилилась, и чистые активы составили -315,2 млн. рублей. За анализируемый период общая масса чистых активов уменьшилась на 623,9 млн. рублей.

Из включенных в сводный анализ 40 предприятий с госдолей в уставном капитале 27 (удельный вес 67,5%) имеют признаки банкротства.

В разрезе предприятий характеристика балансов по состоянию на 1 октября 2003 года представлена в таблице 7.

Анализ 40 балансов предприятий показывает, что чистые активы 27 предприятий положительны с общей массой 388,3 млн. рублей. Чистые активы 13 предприятий отрицательны с общей массой -703,5 млн. рублей.

Таблица 7 – Некоторые финансовые показатели предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности
КБР за 2003 год (тыс.руб.)

Наименование	Собств. капитал	Всего активов	Всего ДС обязат.	Всего КС обязат.	Чистые активы
	Стр.410+420+430	Стр.300	Стр.590	Стр.690	
1	2	3	4	5	6
ОАО «Баксанпищепром»	14	5657	10999	26084	-31426
ГП Агрофирма «Баксан»	2979	6597	0	4632	1965
ОАО «Заюковский маслосырзавод»	1141	1455	0	2052	-597
ГУП «Баксанский комбинат по плодпереработке»	772	5397	0	4628	3151
ОАО «Малкинское ХПП»	7956	14102	4660	6435	3007
ОАО «Кабардинский крахмальный завод»	18236	38980	3364	30366	5250
ОАО СВЗ «Кристалл»	39602	407384	0	954266	-546882
ОАО Сырзавод «Прохладненский»	27924	51687	0	12644	39117
ОАО «Прохладненский хлебозавод»	13471	24432	0	2609	21823
ОАО «Прохладненский соковый завод»	1105	6207	666	4821	720
ЗАО НП «Виноград»	64571	166317	0	96980	89060
ОАО «Терский халвичный завод»	2160	5570	2603	2334	633
ОАО «Терский консервный завод»	2717	14070	1029	15588	-2547
ОАО «Терский элеватор»	1245	8046	4243	6574	-2771
ОАО «Терек-хлеб»	862	1295	0	522	773
ОАО «Терский комбикормовый завод»	11574	19263	0	11313	7950
ОАО «Терский пищекомбинат»	16194	20874	609	14858	5407
ОАО «Нарткалинский консервный завод»	3793	24170	12491	17103	-5424
ОАО Консервный завод «Псыгансу»	548	16265	5778	13535	-3048
ОАО «Нарткалинский спиртовый завод»	71112	331078	0	325433	5645
ОАО СВВК «Эльбрус»	21228	19721	0	93370	-73649
ОАО «Нарткалинский молочный завод»	1872	1770	30	1712	28
ОАО «Аргуданхлебопродукт»	40651	58424	3403	16050	38971
ОАО «Нарткалинский элеватор»	3283	15927	0	7402	8525

1	2	3	4	5	6
ОАО «Кашхатауский консервный завод»	2962	11377	1658	6787	2932
ОАО «Чегемский пищекомбинат»	4075	26383	5323	37937	-16877
ОАО «Тырныаузский хлеб»	3075	3845	0	1730	2115
ОАО «Молочный завод»	16223	48185	4143	32551	11491
ОАО Халвичный завод «Нальчикский»	66680	94578	0	23499	71079
ОАО «Нальчикский консервный завод»	16838	77216	42219	20960	14037
ОАО «Нальчикский хлебозавод»	9546	44305	0	59842	-15537
ОАО «Макаронпром»	13065	22649	1770	22188	-1309
ОАО «Нальчикский мукомольный завод»	43344	54354	12249	22112	19993
ОАО «Нальчикский маслобойный завод»	1030	6798	0	9944	-3146
ОАО «Каббалкресурсы»	8634	22222	0	17396	4826
ОАО «Нальчикское ХПП»	2683	3639	0	4050	-331
ОАО «Нальчикская маслосырбаза»	6025	5568	0	672	4896
ОАО «Хладокомбинат»	4623	5654	0	1203	4451
ОАО «Каббалкхлебопродукт»	20953	144301	11825	112851	19625
ОАО АТП «Молпром»	1163	1635	0	761	874
ИТОГО	575929	1837397	129062	2045794	-315200

Государственное регулирование отраслевой реструктуризации пищевой промышленности вытекает из концепции, предусматривающей необходимость создания единого продовольственного рынка страны на основе углубления региональной специализации производства продовольственных товаров, исходя из оценки развития сырьевой базы, производственного потенциала пищевой промышленности и уровня самообеспечения населения региона продуктом собственного производства.

Оценка производственного потенциала требует разработки интегрального показателя, в основе формирования которого должны быть положены качественные характеристики каждого его элемента с позиций оценки воспроизводственного процесса (учитывающего степень его деградации), поскольку традиционные методы оценки, основанные на стоимостных показателях, в условиях нестабильной экономической среды и инфляции не могут дать объективных результатов.

Экономическую целесообразность производства и переработки сырья в регионе необходимо рассматривать с позиции оценки:

- какой ценой достигается самообеспечение;
- является ли производство рентабельным;
- возможностей межрегионального (и межгосударственного) обмена.

Таким образом, регулирование отраслевой реструктуризации пищевой промышленности региона должно базироваться на комплексном подходе к оценке ресурсного и производственного потенциалов в условиях нестабильной экономической среды во взаимосвязи с факторами производства. Считаем, что *ресурсный потенциал* пищевой промышленности представляет собой часть трудовых ресурсов региона, основных и оборотных средств, которые в совокупности составляют баланс их возможного соединения для производства пищевой продукции, в то время как *производственный потенциал* соответственно составляют элементы ресурсного потенциала в части балансового их соотношения с возможностями технической базы предприятий пищевой

промышленности, а именно - основные и оборотные средства, промышленно-производственный персонал. Количество же факторов может насчитывать большое их число, но рассматриваться они должны не с позиций их ресурсного наполнения, а как экономические параметры, оказывающие влияние на производство.

По мнению автора, определенную помощь при определении приоритетов отраслевого развития пищевой промышленности региона и выборе инструментов регулирования необходим учет циклического развития экономики. Так, в условиях спада и депрессии формирование и использование производственного потенциала включает: определение размера производственного потенциала отраслей пищевой промышленности, определение степени ресурсообеспеченности пищевой промышленности региона и исследование «резерва» потенциала для достижения полноты эффективного его использования. В условиях подъема и оживления экономики региона - выявление возможностей ресурсного обеспечения и наращивание «ресурсной» части производственного потенциала. Затем происходит возвращение к первому этапу, но на более высоком уровне развития (развитие по спирали).

В этой связи, нами предлагается принципиально новый модифицированный подход к интегральной оценке формирования производственного потенциала отраслей пищевой промышленности региона в условиях неопределенной экономической среды, позволяющий оценить его качественный уровень. Он включает предварительный отбор системы относительных показателей, характеризующих воспроизводственные параметры основных элементов производственного потенциала, а затем их объединение на основе методов анализа несхожих объектов - кластерных методов. В результате устанавливаются группы отраслей, для которых характерна качественная однородность воспроизводственных показателей. Затем в каждой из этих групп выявляются резервы увеличения использования производственного потенциала с применением экономико-математических методов применительно к отдельным предприятиям и

отдельным предприятиям и отраслям в целом. Наши исследования (на материалах предприятий пищевой перерабатывающей промышленности АПК КБР) выявили, что такими показателями являются: коэффициент годности основных производственных фондов (коэффициент корреляции которого с объемом товарной продукции равен 0,68), отражающий как физический, так и моральный их износ и характеризующий состояние технической базы предприятий пищевой промышленности; коэффициент общего покрытия (коэффициент корреляции -0,78), характеризующий достаточность оборотных средств для формирования производственного потенциала и соотношение средней заработной платы по предприятиям отрасли и прожиточного минимума (коэффициент корреляции - 0,77), отражающий качество воспроизводства трудовых ресурсов. Коэффициент множественной корреляции по приведенным показателям составил 0,8, что подтверждает их правильный выбор. Выполненные расчеты по указанной выше методике позволили распределить все отрасли пищевой промышленности региона по качественному уровню формирования их производственного потенциала на три группы.

Первая группа объединяет отрасли зернопродуктового подкомплекса (мукомольная, макаронная, хлебопекарная), ликероводочную, а также безалкогольные напитки с высоким уровнем формирования производственного потенциала. Учитывая трудоизбыточность и высокоразвитый зерновой подкомплекс, определяющий специализацию региона, производственный потенциал этих отраслей будет ограничиваться только необходимыми производственными мощностями (на сегодня фактическая их загрузка в 3,2 раза ниже имеющихся). Относительно высокий уровень рентабельности этих отраслей (от 10 до 40 %) дает основание полагать, что они должны обладать высокими внутренними резервами воспроизводства всех элементов производственного потенциала и в условиях макроэкономической стабилизации могут быстрее выйти из кризиса и перейти к экономическому росту. Их производственный потенциал позволяет не только полностью обеспечить регион собственной

продукцией (мукой, крупой, макаронными изделиями), но и осуществить значительный ее вывоз.

Вторая группа объединяет отрасли со средним уровнем формирования производственного потенциала. К ним относятся молочная, мясная, масло-жировая, кондитерская. Эти отрасли имеют ограниченные возможности к самовоспроизводству и выходу из кризиса (в первую очередь инвестиционного). Для выявления степени использования производственного потенциала в отраслях второй группы в качестве типичного представителя отобрана молочная промышленность, определяющая одно из основных направлений специализации региона. В ней в 90-х годах было сосредоточено 10% предприятий от общего их числа в пищевой промышленности республики; 18% промышленно-производственных фондов; 16% - численности промышленно-производственного персонала. Однако, за последние годы произошло резкое сокращение производственных мощностей (96,8%) (табл. 8).

Таблица 8 - Уровень использования среднегодовой производственной мощности предприятий КБР (без малых предприятий и промышленных подразделений при непромышленных организациях) по выпуску отдельных видов промышленной продукции (в %)

<i>Пищевая промышленность</i>	Годы									
	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Масло растительное	100,0	56,9	8,6	16,0	25,0	8,3	6,0	10,9	38,2	38,5
Консервы плодоовощные	73,3	27,2	22,5	27,5	36,0	74,0	93,4	96,0	95,3	94,1
Хлеб и хлебобулочные изделия	40,7	47,7	28,6	23,1	31,3	35,7	35,5	41,9	55,2	35,3
Макаронные изделия	36,0	27,4	31,7	43,6	32,7	33,0	36,4	60,0	55,7	27,5
Мясо	47,4	4,8	2,2	2,1	1,5	0,9	1,9	1,4	5,3	-
Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко)	79,6	11,5	4,6	2,9	4,0	5,2	5,1	8,9	6,4	3,2
Мука	82,8	95,5	9,7	3,4	13,5	13,8	11,8	18,8	23,1	27,8
Кондитерские изделия	91,4	22,7	23,0	24,1	25,3	26,6	68,6	69,8	74,4	70,7

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах.- Нальчик: ТО ФСГС по КБР, 2005.

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 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. Всего за 3 последних года модернизировано и создано новых (частных) около 25 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 современных условиях весьма сложно однозначно оценить производственный потенциал, которым на сегодня располагает пищевая промышленность КБР, поэтому дополнительно мы использовали экономико-математическую модель с целевой функцией, максимизирующей выпуск

продукции промышленности в натуральном и стоимостном выражении. В качестве объекта исследования мы взяли производство молока. Ограничения вводились по сырью, по мощностям перерабатывающих предприятий, по трудовым ресурсам, по потреблению населением молочной продукции на уровне рекомендуемых институтом питания АМН норм. При расчете объема молока, идущего на переработку, дополнительно были учтены данные баланса молока региона (т.е. за вычетом расхода молока на производственные нужды, нормативные потери).

Таблица 9 - Производство молочной продукции в ОАО «Городской молочный завод»*

Виды продукции	Фактически произведено						Прогноз на 2006 г.
	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	
Молоко, 2.5%, 1л	9653,00	7653,00	5967,80	9196,50	9138,70	10002,6	12000,80
Кефир, фас. 2,5% 0,5л	1469,00	1398,50	1439,00	1744,10	1849,00	1987,0	2579,90
Биокефир фас., 1.5%, 0.5л	-	-	-	460,30	792,00	806,0	1026,10
«Тонус» фас., 2.5%, 0.5л	-	-	-	24,20	47,30	54,2	85,10
Сметана фас. и вес., 20%	349,00	411,30	492,90	1092,60	1241,40	1381,1	1717,40
Масло сливочное вес. и фас.	1835,50	1000,70	204,00	424,10	497,00	516,2	792,30
Сливки, 8%, 0.5л	-	-	-	303,30	341,00	381,0	422,10
Йогурт аромат, фас., 2.5%	253,00	691,50	368,00	763,00	817,00	926,7	1278,50
Простокваша цитр, 2.5%	193,00	102,00	157,00	319,00	338,40	412,5	521,90
Творог фас., 9% и обезжир.	509,00	543,00	163,10	313,10	369,10	406,8	477,40
Сырки творожн. фас., 0,1 кг	-	-	77,20	144,00	159,00	171,2	226,70
Сыры твердые и плавленые	0,50	127,00	51,00	202,80	268,40	294,3	329,90
Безалкогольный напиток «Тонжерико», 0,5 л.	-	-	-	-	62,00	64,2	65,00
Мороженое	114,00	7,00	-	-	50,00	57,5	65,00
Итого	14376,00	11925,00	8920,00	14987,00	15970,30	16218,3	21588,1

* Таблица составлена автором по данным ОАО «Городской молочный завод» (г. Нальчик)

Проведя анализ выпуска продукции по средневзвешенной за последние пять лет работы ОАО «Городской молочный завод», получили прогноз выпуска молочных продуктов на 2006 год. Спрос на молочные продукты увеличится, в целом, в 2006 году по сравнению с 2003 годом, в 1,3 раза (табл.9).

В экономико-математическую модель включены следующие основные показатели: X_1 - молоко 2,5%, X_2 -кефир 2,5%, X_3 -сметана 20%, X_4 -творог 5%, X_5 -сливки 20%, X_6 -масло животное, X_7 -сыры твердые, X_8 -сыры плавленые, X_9 -молоко сухое цельное, X_{10} -молоко сухое обезжиренное. Модель имеет следующий вид:

Целевая функция задачи (коэффициенты при переменных отражают оптово-отпускные цены молочных предприятий по видам готовой продукции):
 $1,6X_1 + 2,4X_2 + 8X_3 + 5,6X_4 + 4,8X_5 + 12X_6 + 13,6X_7 + 9,6X_8 + 9,6X_9 + 8X_{10} \rightarrow \max$

Ограничениями являются:

- производство молочной продукции в пересчете на молоко в размерах не большем объемов сырья, идущего на переработку в молочную промышленность

$$0,8X_1 + 0,8X_2 + 5,7X_3 + 3,2X_4 + 5,7X_5 + 20,4X_6 + 17X_7 + 12X_8 + 9X_9 + 10X_{10} \leq 78140$$

- производственные мощности предприятий молочной промышленности ограничиваются их величиной, имеющейся в наличии:

по цельномолочной продукции

$$0,8X_1 + 0,8X_2 + 5,7X_3 + 3,2X_4 + 5,7X_5 \leq 199500$$

по маслу животному $X_6 \leq 8100$

по сыру сычужному $X_7 \leq 3100$

по сыру плавленому $X_8 \leq 3080$

по молоку сухому, сухим сливкам, сухим молочным смесям $X_9 \leq 13497$

по молоку сухому обезжиренному $X_{10} \leq 31000$

- задействованных в молочном производстве трудовых ресурсов должно быть не более наличных

$$5,4X_1 + 7,94X_2 + 6,37X_3 + 32,98X_4 + 7,94X_5 + 25,53X_6 + 32,2X_7 + 17,25X_8$$

$$+ 7,94X_9 + 7,94X_{10} \leq 5096000$$

Решение задачи показало, что исходя из сырьевых ресурсов, наличия производственных мощностей и трудовых ресурсов, потенциально молочный подкомплекс АПК Кабардино-Балкарской республики в 2005г. мог бы произвести (по оптимальному плану) молока -36 тыс.т., кефира - 12 тыс.т., сметаны -4,0 тыс.т., творога – 6,3 тыс.т., сливок - 0,1 тыс.т., масла животного – 0,5 тыс.т, сыра - 0,2 тыс.т, сыра плавленого 1,7 тыс.т., молока сухого, сухих сливок и молочных смесей - 0,5 тыс.т, молока сухого обезжиренного – 0,5 тыс.т. Однако потенциал был реализован только на 4%. В расчете на душу населения молочный подкомплекс АПК КБР потенциально мог в 2005 г. произвести продукции в пересчете на молоко 152 кг при фактическом уровне 26, 1 кг, что в 5 раз ниже производственных мощностей и в 3,2 раза ниже объема произведенного молока в сельском хозяйстве региона. Еще хуже ситуация сложилась в мясной промышленности. Резкое сокращение объемов производства при ограниченном платежеспособном спросе привело к неустойчивому финансовому положению, убыточности мясного подкомплекса, и как следствие, - ликвидации мясоперерабатывающих предприятий КБР.

Третья группа включает отрасли с низким уровнем формирования производственного потенциала (плодоовощная, винодельческая), для которых характерны высокая степень деградации технико-технологического уровня производства (при износе основных производственных фондов более 70%), убыточность деятельности и отсутствие возможностей саморазвития - даже в рамках простого воспроизводства. Однако на фоне отраслей первых двух групп использование производственного потенциала в отраслях третьей группы отличается более высоким уровнем (табл. 10), что свидетельствует об ограниченных мощностях и резервах роста производства продукции этих отраслей, в то время как в отраслях первой и второй групп эти резервы значительны.

**Таблица 10 - Интегральная оценка формирования и использования
производственного потенциала пищевой промышленности
Кабардино-Балкарской республики по группам отраслей, %**

Группа	Интегральная оценка производственного потенциала, отражающая				Отклонение 2005 от 2003 г.	
	Формирование		Использование		в формировании	в использовании
	2003	2005	2003	2005		
Первая	44,2	60,4	50,0	35,3	16,2	-14,7
Вторая	42,3	26,1	75,0	40,9	-16,2	-34,1
Третья	13,5	13,5	87,0	53,6	0	33,4
Итого	100	100	70,7	44,6		-26,1

Таким образом, каждая из рассмотренных отраслей, дифференцированных по трем группам, требует глубокого и комплексного подхода к обоснованию перспективного развития и в обязательном порядке должна рассматриваться в рамках инвестиционной политики правительства КБР. В первую очередь, это относится к отраслям третьей группы, которые придется создавать заново или принять решение о нецелесообразности их развития в перспективе.

В этой связи, необходимо на уровне региона выработать правильную политику в части продовольственного самообеспечения. Регулирование отраслевой специализации пищевой промышленности должно быть связано с перспективными направлениями повышения уровня самообеспечения не только региона, но и страны в целом в продуктах питания за счет отечественного производства и межрегионального обмена. Это предполагает производство продукции высокой степени транспортабельности, позволяющих перераспределять ресурсы между регионами, пригодностью к длительному хранению как условию создания запасов и стабильности в продовольственном

обеспечении страны.

В свете этих критериев приоритетное значение должны получить отрасли пищевой промышленности, обеспечивающие производство именно таких видов продукции. Поэтому главная задача на перспективу должна исходить из целесообразности приведения структуры производства продовольствия в регионе в соответствие с рациональной структурой потребления только при эффективном экономически целесообразном использовании имеющихся сырьевых ресурсов и межрегиональном взаимодействии рынков продовольственных товаров, поскольку добиться региональной самообеспеченности по всем продуктам невозможно.

Исходя из сложившейся еще в 70-80-е годы отраслевой структуры пищевой промышленности, многие республики ЮФО сейчас оказались перед выбором: развивать в перспективе и наращивать производство продукта, по которому уровень самообеспечения низок или наоборот, увеличивать выпуск продукции той, по которой достигнут высокий уровень самообеспечения.

Полагаем, что однозначного ответа в этом вопросе быть не может. Об этом свидетельствуют выполненные нами расчеты уровня самообеспечения Кабардино-Балкарской республики основными продуктами питания в 1995-2005 гг., исходя из сложившейся отраслевой структуры продовольственного комплекса, фактических и прогнозируемых объемов производства отдельных видов продукции.

Расчет осуществлялся по следующей формуле: $K_{Ci} = \frac{Q_i}{Y \cdot N_i}$ (8)

где K_{Ci} - индекс самообеспеченности i -м продуктом;

Q_i - объем производства конечного продукта i -го вида (исходя из баланса данного продукта, т.е. за вычетом производственного потребления и нормативных потерь);

Y - численность населения региона;

N - норма потребления i -го продукта.

На сегодня в расчетах могут быть использованы следующие нормы: ра-

циональные (социальные), рекомендуемые Институтом питания АМН, физиологические (медицинские), утвержденные Министерством труда, предусмотренные федеральной программой развития АПК до 2010 года, а также уровень фактического потребления. Выбор той или иной нормативной базы зависит от целей исследования. Так, для перспективного планирования за основу должна быть взята рациональная, т.е. та, к которой нужно стремиться, чтобы обеспечить нормальную жизнедеятельность человека. В кризисной ситуации (голод, война и т.д.) - физиологическая. Для сравнительного анализа нами выполнены расчеты уровня самообеспечения, исходя из рациональных норм потребления (табл.11) и медицинских норм, предварительно рассчитав потребность региона в отдельных видах продукции.

Таблица 11 - Уровень самообеспечения Кабардино-Балкарской республики основными продуктами питания (исходя из рациональных норм потребления) в 1995-2005 гг, %

Продукция	Годы							
	Фактически			Прогноз				
	1995-2000	2000-2005	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Мясо в убойном весе	87,0	74,2	69,3	73,1,6	82,4	103,6	117,8	121,2
в т.ч. мясопродукты в пересчете на мясо, выработанные на ППП	12,0	0	0	0	0	10	15	17
2. Молоко	129,9	85,9	72,8	73,4	78,4	87,6	127,1	132,6
в т.ч.молочная продукция в пересчете на молоко, выработанная на ППП	88,2	56,7	36,4	36,5	40,2	51,0	58,4	82,0
3. Яйца	116,7	81,3	70,4	81,7	84,7	88,9	107,7	
4. Хлеб, хлебопродукты и крупа в пересчете на муку	119,5	117,2	115,8	118,3	119,5	121,1	125,2	
5. Картофель	48,6	69,8	92,9	103,4	108,8	111,9	112	120
Овощи	100	100	100	100	100	100	100	100
в т.ч. плодоовощные консервы, выработанные на ППП	100	100	100	100	100	100	100	100
Масло растительное	300	177,9	109,3	163,8	172,6	180,6	220,5	

Источник: Рассчитано автором на основе данных ТО ФСГС РФ по КБР

Анализ таблицы свидетельствует о достаточно высоком уровне самообеспечения Кабардино-Балкарской республики основными продуктами питания в дореформенный период, даже исходя из рациональных норм потребления при высоком удельном весе переработки мяса (70, 4 %) и молока (80 %). Однако за годы реформ эти показатели резко снизились.

К 2006 году высокий уровень самообеспеченности остался только по хлебу и маслу растительному, а уровень глубокой переработки мяса и молока сократился в 2-3 раза, что характеризует усиление сырьевой направленности продовольственного рынка, и до 2010 года производство на предприятиях пищевой промышленности КБР вряд ли достигнет уровня 1990 года по всем видам продукции.

Программой развития АПК Кабардино-Балкарской республики до 2010г. предусмотрено как наращивание производства сельскохозяйственного сырья, так и производственного потенциала пищевой промышленности. Так, производственные мощности по переработке мяса предусмотрено восстановить к 2008 г. до 10%, молока – до 40%, к уровню 1995 года. Наряду с ростом производственных мощностей прогнозируется увеличение их загрузки. Однако, наши расчеты показали, что к 2005 г. мощностей будет недостаточно для обеспечения потребностей населения высококачественными продуктами питания глубокой переработки (исходя из рациональных норм потребления и 100% переработки сырья), за исключением мощностей по производству хлебопродуктов и масла растительного.

Даже если же исходить из фактического объема потребления продуктов питания, учитывая платежеспособный спрос населения региона и соотношений прогнозируемого объема производства сырья и объемов его переработки, то в особой мере обострится проблема развития отраслей третьей группы: плодоовощной и винодельческой, по которым самообеспеченность с 1985 г. имеет устойчивый высокий уровень и будет оставаться таковым в обозримом будущем.

Ведущей отраслью пищевой промышленности АПК КБР является винодельческая. Рассмотрим общее экономическое состояние и конкурентоспособность предприятий по производству и реализации вино-водочных изделий Кабардино-Балкарской республики (табл. 12).

Таблица 12 - Производство алкогольных напитков предприятиями КБР
(тыс. дал)

Виды продукции	ГОДЫ								
	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Алкогольные напитки в абсолютном алкоголе в натуральном выражении:	287	1517	1655	1561	2172	3077	3701	3715	3272
водка и ликеро-водочные изделия	122	3510	3554	3530	5069	7251	8366	8157	6745
вино виноградное	978	115	52	95	84	223	586	1378	2132
вино плодое	6	383	1113	574	578	633	1421	1063	1020
коньяк	49	27	32	31	24	23	26	20	25
пиво	1300	463	563	586	542	557	624	717	7,5

* Составлена автором по данным Госкомстата КБР. -Нальчик, 2004г.

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 июня 2005 года по данным УМНС РФ по КБР в сводном реестре зарегистрировано 8 предприятий КБР, имеющих лицензий на производство этилового спирта-ректификата из пищевого сырья.

По данным Госкомстата КБР суммарная годовая мощность по производству этилового спирта в республике на 1 января 2005 года составила 6,2 млн. дкл. (табл. 13).

За 1 полугодие т.г. мощности спиртовых заводов КБР были использованы на 66,3 %. Из таблицы видно, что имеется большой «разброс» загрузки предприятий: от 0% на ООО Чернореченский ПК «ЗЭТ» до 282% на ООО «Сармаковский СДК».

Несмотря на низкий процент использования производственных мощностей действующих предприятий, в КБР продолжается строительство новых спиртзаводов. В 4 квартале 2005 года намечается ввод нового спиртзавода на ООО «Русь» мощностью 200 тыс. дкл в год.

Таблица 13 – Использование производственных мощностей предприятий КБР по производству этилового спирта

Наименование предприятия	Годовая мощность на 1 января 2005г. (тыс. дал)	% использования мощности за 6 месяцев т.г.
1. ОАО «Нарткалинский СЗ»	700	103,3 %
2. ООО СЗ «Экстра»	500	167,8 %
3. ЗАО «Риал-спирт»	3463,5	45,3 %
4. ООО «Сармаковский СДК»	300	282,0 %
5. ООО Чернор.ПК «ЗЭТ»	220	0 %
6. ЗАО «Бикар-К»	210	12 %
7. ООО «Фарма-спирт»	300	28,3 %
8. ООО «Камад»	510,7	45 %
Всего	6204,2	66,3 %

* Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2005 год.

За 6 месяцев 2005г. 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.

Таблица 14 - Производство спирта-ректификата из пищевого сырья на предприятиях КБР в январе-июне 2004-2005 годов, (тыс.дал).

Наименование предприятия	Производство спирта-ректификата		
	январь-июнь 2005г	январь-июнь 2004г	2005г. в % к 2004г.
1. ОАО «Нарткалинский СЗ»	361,6	499,5	72,4%
2. ЗАО «Риал-спирт»	784,5	182,0	в 4,3 р.
3. ЗАО «Сармаковский СДК»	423,0	65,0	в 6,5 р.
4. ООО «Экстра»	419,3	67,3	в 6,2 р.
5. ООО «Камад»	7,7	21,6	35,6%
6. ООО «Чернореч. ПК «ЗЭТ»	0,0	61,4	
7. ЗАО «Бикар-К»	17,0	14,0	121,4%
8. ООО «Фарма-спирт»	42,4	0,0	
Всего	2055,5	910,8	225,7%

* Составлено автором по данным МСХиП КБР за 2005 год.

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 «Камад». ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ» в 2005 году не работает в связи с процедурой банкротства.

Остатки спирта на спиртовых и ликероводочных предприятиях по состоянию на 1 июля 2005г. 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 2004 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 2004 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 т.г.

мощности предприятий были загружены на 43,6%.

В 1 полугодии 2005 года произведено 3,58 млн.дкл. (71,6 млн.бут.) водки и ЛВИ. Прогнозное задание выполнено на 128 %, а к уровню 2003 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 «Ченореченский 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 задании 3,0 млн. бут. не приступил к работе.

В 2004 году три предприятия прекратили свою производственную деятельность по выпуску водки и ЛВИ: ОАО «Осень», ООО ЛВЗ «Прохладенский», ООО «Чегемский ВВЗ».

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 на 1 мая 2004г. 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.

Таблица 15 – Динамика производства водки и ЛВИ предприятиями КБР за первые два квартала 2003, 2004, 2005 годов**

Наименование предприятий	Производство водки и ЛВИ, тыс. дал		
	январь-июнь 2005 г	январь-июнь 2004 г	2004г. в % к 2003г.
1. ООО «Минерал-плюс»	17,5	1,7	
2. ООО «ЭСД»	619,0	435,7	142,1 %
3. ООО «Инфостандарт»	75,3		
4. ООО «Минерал»	220,6	815,5	27,1 %
5. ООО «Рус-Алка»	78,6	201,4	39,1 %
6. ООО «Возрождение»	75,4	304,0	24,8 %
7. ЗАО ЛВЗ «Лидер»	1,3	117,6	1,1 %
8. ЗАО ЛВЗ «Дистар»	100,0	127,7	78,3 %
9. ООО «Родник-7»	34,0	66,0	51,5 %
10. ООО ПК «Нальчикский»	21,0		
11. ООО «Каскад»	84,3		
12. ОАО «Осень»*		370,6	
13. ООО «Велес»	52,8	53,8	98,1 %
14. ООО ПК «Эльбрус»	10,7	76,2	14,0 %
15. ООО ЛВЗ «Эльбрус»	16,0	82,6	19,4 %
16. МУП «Нарткал. винзавод»	29,5	381,5	7,7 %
17. ООО «Русь»	199,5	236,6	84,3 %
18. ООО Чернореч. ПК «ЗЭТ»		220,9	
19. ЗАО «Риал-спирт»	113,0	2,4	
20. ООО ЛВЗ «Прохладненский»*		241,0	
21. ООО «Чегемский ВВЗ»*		1,2	
Всего водки и ЛВИ	1748,4	3736,4	46,8 %
<i>Настои спиртовые</i>			
ООО «Алкопром»	468,2		
ООО «Минерал»	460,7		
Всего настоев	928,9		
Итого водки, ЛВИ и настоев	2677,3	3736,4	71,7 %

* предприятия, прекратившие свою хозяйственную деятельность в 2004 году.

** Составлено автором по данным МСХиП КБР за 2005 год.

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».

Таблица 16 - Производство вина предприятиями КБР

Наименование предприятий	Производство вина		
	январь-июнь 2005 г	январь-июнь 2004 г	2005г. в % к 2004г.
1. ООО «Марс»	175,6	336,3	52,2 %
2. ООО «Каскад»	147,2	122,2	120,5 %
3. ООО «Минерал»	174,3	120,1	145,1 %
4. ООО «Рус-Алка»	69,9	207,5	33,7 %
5. ООО «ЭСД»	13,0		
6. ЗАО р НП «Виноград»	38,7	47,5	81,5 %
7. ООО «Инфостандарт»	8,8		
8. ЗАО «Гермес-Ника»	118,9	177,5	67,0 %
9. ООО ПК «Инал»		126,5	
10. ООО ПК «Нектар»	17,8	44,8	39,7
11. ООО «Эльбрус-Интернейшнл»		21,9	
12. ГУП «Агрофирма Баксан»		2,1	
13. ООО «Кенжен. конс. завод»		15,6	
14. ООО ПК «Эльбрус»	68,3	23,8	286,9 %
15. ООО ЛВЗ «Эльбрус»	70,9	19,1	371,2 %
16. ООО ПК МКЗП	45,0		
17. МУП «Нарткал. винзавод»	18,6	49,0	38,0 %
18. ООО «Русь»	60,3	168,4	35,8 %
19. ЗАО «Риал-Спирт»	32,3		
20. ООО Нарткалинский ПК«Вега»	3,5		
21. ООО «Возрождение»		31,8	
22. ООО «Санэ»		18,8	
23. ООО «Чегемский ВВЗ»		23,1	
24. ООО Концерн «Реал-бизнес»	15,1		
25. ООО «Чегемвинпищепром»	86,3		
Всего	1164,4	1555,9	74,8 %

* предприятия, прекратившие свою хозяйственную деятельность в 2004 году.

** Составлена автором по данным МСХиП КБР за 2005 год.

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».

Второй отраслью пищевой промышленности региона по уровню развития является плодоовощная промышленность. Однако, основным сдерживающим фактором ее развития является не ограниченность сырьевых ресурсов (к сожалению урожай огурцов и томатов арендаторов Лескенского района 2006 года остался в поле), а отсталость технико-технологического уровня самой плодоовощной промышленности и отсутствие в регионе достаточного производства стеклянной тары малой фасовки и жестяной, что сдерживает развитие консервного производства в плодоовощной промышленности. На всю республику лишь один завод стеклотары – ЗАО «Концерн ЗЭТ».

Давая оценку производства плодоовощного подкомплекса в регионе, необходимо отметить, что это единственная отрасль, которая за годы реформ увеличила производство по сравнению с дореформенным периодом на 40 % и на протяжении всех лет их производство было рентабельным. Вместе с тем, надо отметить, что многие перерабатывающие предприятия КБР размещены в непригодных и аварийных помещениях, не отвечающих основным нормативам и санитарным требованиям. В пищевой промышленности эксплуатируется более 65% морально устаревшего и малопродуктивного оборудования. За годы реформ предприятиям не оказывалось государственной финансовой поддержки, в результате чего целая отрасль может деградировать.

На ряде предприятий – ОАО «Псыгансуевский консервный завод», ОАО «Вольноаульский консервный завод», ОАО «Баксанский пищекомбинат» сложилась аналогичная ситуация. Предприятия, оснащенные морально и физически изношенным оборудованием, составившим на 1.01.2006 г. 75-80 %, также сократили объем производства с 1990 по 1996 гг. на 80 % (с 34,2 тыс.

усл. банок до 7,4). Самообеспеченность не превышает 4 %. Ассортимент ограничен 5-6 видами консервированной продукции в стеклянной таре большой емкости (2-3 л). В основном это консервированные недозревшие томаты, томатный соус и переросшие огурцы. Динамика производства в разрезе предприятий, представленная в табл. 17, свидетельствует, что 2 предприятия (ОАО «Молочный завод» и ОАО «Терский халвичный завод») в 2005 году прекратили выпуск продукции. В целом, мощности обследованных предприятий используются только на 20 % и, соответственно, производство консервированной плодоовощной продукции на них не рентабельно.

Таблица 17 – Выполнение прогнозных показателей в натуральном выражении производства плодоовощных консервов предприятиями КБР за 2004-2005гг. тыс. усл. банок

Наименование предприятий	прогноз 2005 г.	Отчет 2005 г.	% выполнения 2005 г.	Факт 2004 г.	% роста
Консервная продукция, туб.	189169	136946,7	72,4%	200817,1	68,2%
ООО «Баксанский консервный завод»	11340	13204	116,4%	12300	107,3%
ЗАО НП «Новоивановское»	800	811,9	101,5%	730	111,2%
ООО «Агрокомбинат» Солдатский»	13965	4950	35,4%	13750	36,0%
ЗАО Концерн «Риал»	2500	0	0,0%	0	0
ООО Консервный завод «Тэрч»	5720	5590	97,7%	6631	84,3%
ОАО Терский агроперер. комбинат»	10400	5730	55,1%	10900	52,6%
ООО «Терский халвичный завод»	0	0	0	300	0,0%
ЗАО «Пищевик»	10000	8200	82,0%	22210	36,9%
ОО ПК «Урванский»	8200	8300	101,2%	8550	
ОАО АПФ «Астарта»	10150	900	8,9%	12700	7,1%
ОАО «Урухский консервный завод»	23544	18400	78,2%	23000	80,0%
ООО «Агро+»	33500	10150	30,3%	36000	28,2%
ООО «Кашхатауский пищекомбинат»	7250	6908	95,3%	7624	90,6%
ООО «Консервпрод»	11000	12027	109,3%	13120	91,7%
ООО «Молочный завод»	0	0	0	52,1	0,0%
Дорасчет	40800	41775,8	102,4%	32950	126,8%

Источник: Составлено автором по отчетным данным хозяйствующих субъектов АПК КБР

Однако, анализ рынка плодоовощной продукции и состояния сырьевой базы плодов и овощей свидетельствуют о больших резервах Кабардино-Балкарской республики в развитии плодоовощной промышленности и занятии ниш на рынке консервной плодоовощной продукции страны, полностью обеспечив при этом население региона собственной продукцией. Производство плодов и овощей не только не сократилось, но и значительно возросло. Если в 1997 году производство овощей составляло 33,4 тыс.т., то к 2005 г. оно увеличилось на 300 % и составило 100 тыс.т. К тому же ресурсный потенциал позволяет значительно расширить объем производства сырья за счет восстановления заброшенных земельных угодий, где в дореформенный период производилась значительная часть овощей. Но для восстановления производственного потенциала этой отрасли, а вернее для ее создания, необходимы инвестиции.

По нашему мнению, здесь было бы целесообразным создать плодоовощную финансовую агропромышленную группу в целях обеспечения стабильного производства конечной продукции, включающей производственные единицы по всей технологической цепочке и привлечь финансовый капитал банков, государства, частных инвесторов. Правовая и нормативная база организации финансово-промышленных групп (ФПГ) в стране создана. При чем Правительством и Указами президента РФ предусматривается ряд льгот и всемерная поддержка ФПГ, уже имеется определенный практический опыт их функционирования, в том числе и агропромышленных (ФАПГ).

К объективным предпосылкам создания ФАПГ «Плодоовощная» в Кабардино-Балкарской республике можно отнести:

- необходимость соединения процессов приватизации, демонополизации и структурной перестройки в пищевой промышленности;
- наличие ниш на рынке отечественной плодоовощной консервной продукции страны;

- возможность увеличения ресурсного потенциала (в первую очередь сырья) и высокий уровень самообеспеченности плодами и овощами;
- потребность в создании новой системы инвестирования участников, связанных единой технологической цепочкой по производству высококачественной импортозамещающей продукции;
- необходимость поиска формирования интегрированных структур, способных к саморазвитию в условиях рыночной экономики.



Рисунок 5. Организационная структура плодовоовощной ФАПГ

Участниками ФАПГ могут стать все существующие предприятия плодовоовощной промышленности; сельскохозяйственные предприятия и другие поставщики сырья (фермеры, ЛПХ), предприятия производственной инфра-

структуры (заготовительные, транспортные, базы хранения сырья и готовой продукции), крупные и мелкие оптовые и розничные предприятия торговли, банк, страховая компания. В качестве интегратора может выступить как перерабатывающее предприятие (являющееся головным), так и финансовая структура, при которых должна быть создана центральная компания. Организационная структура и взаимодействие участников ФАПГ представлено на рисунке 5.

Эффективное функционирование ФАПГ будет зависеть от успешного взаимодействия основных 4-х блоков: управленческого (центральная компания), кредитно-финансового, производственного и торгово-транспортного. Добровольное вхождение предприятий в ФАПГ обеспечивает ряд преимуществ.

1. Доказано, что в современных условиях успешно работают лишь только структуры с завершенным производственным циклом, поэтому вхождение в ФАПГ создает реальную предпосылку организации эффективной маркетинговой службы и функционирования каждого предприятия (организации) - учредителя. При этом вхождение в состав ФАПГ не лишает предприятия юридической самостоятельности.

2. Появляется возможность аккумуляции финансовых ресурсов в нужном направлении, сокращается потребность в оборотных средствах, снижается размер платежей за пользование кредитными ресурсами, потребность в которых на плодоовощных консервных заводах велика для закупки сырья в период массового сбора.

3. Появляется возможность сокращения налоговых выплат, если ФАПГ будет функционировать, как консолидированная группа налогоплательщиков.

4. Функционирование в составе ФАПГ создает предпосылки более широкой взаимной ответственности и доверительной поддержки.

В законе о ФАПГ предусмотрен спектр мер государственной поддержки.

5. Вхождение предприятий (организаций) - участников в состав ФАПГ дает возможность более активно влиять на ценовые отношения по всей цепи: производство-переработка и обслуживание-реализация.

6. Выпуск ценных бумаг под более устойчивое и большее по размеру (имущество и другие активы) обеспечение позволит привлекать финансовые ресурсы для инвестиций в производство и обслуживание предприятий (организаций) - учредителей ФАПГ, что было невозможно каждому из них в отдельности.

7. Важнейшие решения о деятельности ФАПГ принимает Совет управляющих (директоров, или других представителей предприятий-учредителей) группы.

К достоинству создания ФАПГ можно отнести возможность диверсификации производства за счет расширения объемов переработки другого сырья в консервную продукцию. Например, переработку молока - в сгущенное молоко, рыбы - в рыбные консервы. Для этого потребуется при разработке инвестиционного проекта предусмотреть резервные (необходимые) мощности по производству данной консервной продукции и жестяной или другой тары для нее.

Сложность возлагаемых задач на ФАПГ предопределяет усиление роли управленческих функций центральной компании (ЦК), а соответственно и создание эффективной структуры управления. Перечень функций управления, как правило, определяют учредители на определенный период времени. Но поскольку предприятия, входящие в ФАПГ, сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность, то управленческие решения не должны распространяться на повседневную хозяйственную деятельность учредителей. Однако при этом полагаем, что структура управления ФАПГ должна быть такой, которая позволяла бы координировать деятельность учредителей и своевременно проводить в жизнь принимаемые решения, обеспечивая эффективную деятельность всех участников ФАПГ. Как правило, решение этих

задач возлагается на центральную компанию, которую принято считать исполнительным органом. Структура центральной компании нами представляется следующим образом (рис.6).

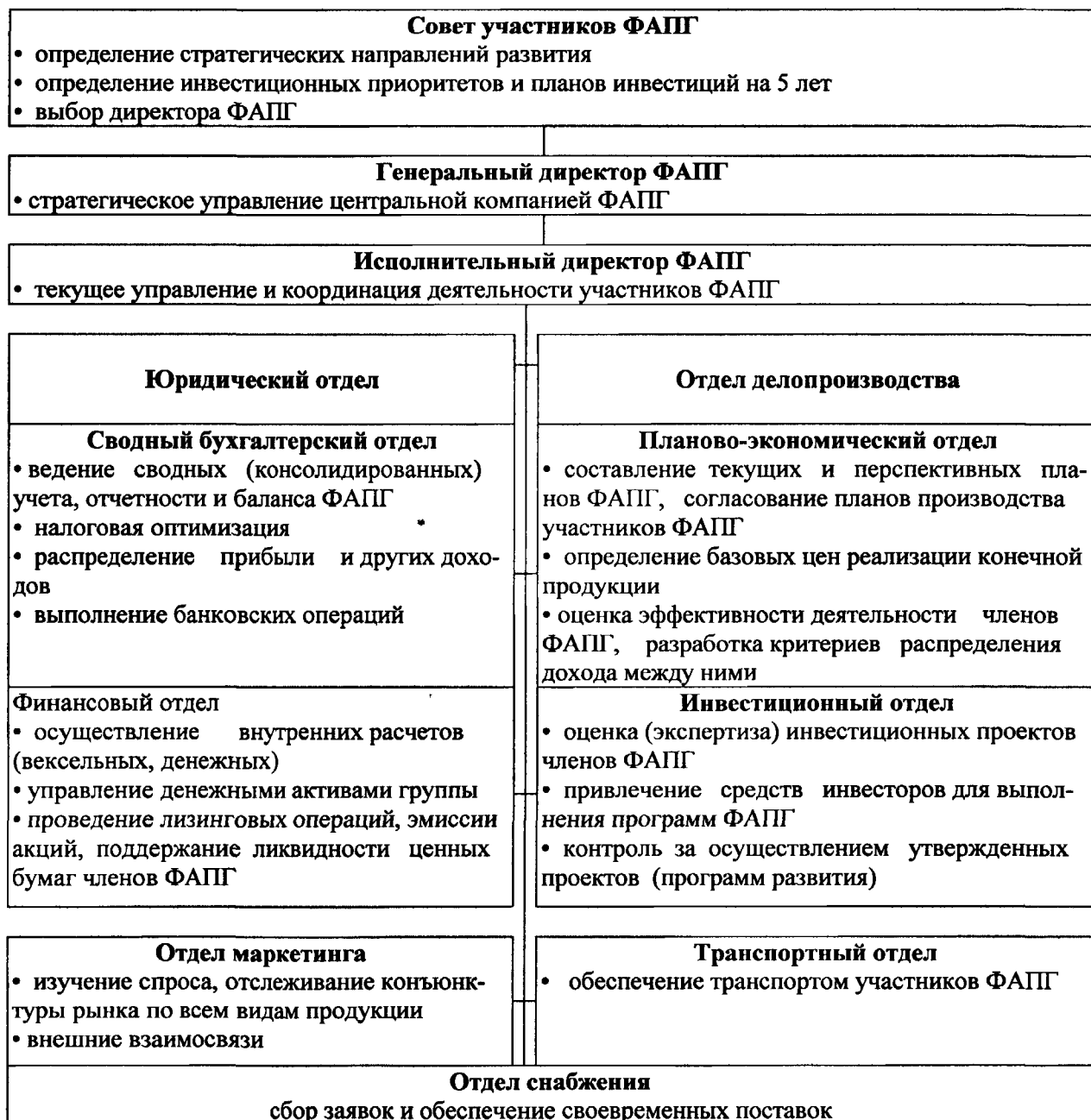


Рисунок 6. Структура управления ФАПГ

Численный состав аппарата ЦК ФАПГ должен быть подвижным, гибким и непосредственно зависеть от объема решаемых задач, развиваться, совершенствоваться по мере их увеличения и усложнения.

Особенность функционирования ФАПГ будет заключаться в том, чтобы максимально обеспечить право собственности на продукцию товаропроизводителей и осуществлять перераспределение дохода, отдавая приоритет именно производственному ее сектору.

Техническое перевооружение действующих и внедрение новых технологий позволяет расширить ассортимент выпускаемой продукции до 50-60 видов, а реконструкция и строительство новых плодоовощехранилищ - обеспечить круглогодичную загрузку производственных мощностей перерабатывающих предприятий.

К обслуживанию технологической цепочки ФАПГ необходимо подключение предприятий малого и среднего бизнеса. Это приведет в российских условиях к созданию многоуровневой структуры отраслей с большим элементом конкуренции и будет содействовать возвращению трудовых и финансовых ресурсов в реальное производство.

Механизм создания, и опыт функционирования региональных моноотраслевых ФАПГ постепенно можно будет перенести на другие отрасли пищевой промышленности или преобразовать их в диверсифицированные (многоотраслевые). Например, все отрасли, связанные с консервным производством: плодоовощная, частично, мясомолочная.

Исходя из вышеизложенных методических подходов к отраслевой реструктуризации пищевой промышленности и выполненных практических расчетов по Кабардино-Балкарской республике, можно считать, что основными базовыми отраслями пищевой промышленности в перспективе должны остаться отрасли, связанные с развитием плодоовощного, зернопродуктового и мясомолочного подкомплексов. К ним относятся плодоовощная, мукомольно-крупяная, хлебопекарная, макаронная и молочная промышленности, которые соответствуют специализации сельского хозяйства в регионе. В перспективе таковыми должны стать масложировая и мясная промышленность. Для развития этих отраслей созданы объективные предпосылки:

- высокий уровень самообеспеченности производства ресурсами (в первую очередь сырьем), самообеспеченности населения, исходя из фактического потребления, а в перспективе - и из рациональных норм потребления;
- возможность вывоза продукции этих отраслей в другие регионы;
- наличие резерва производственных мощностей перерабатывающих предприятий.

Перспективное развитие отраслей с низким уровнем самообеспеченности сырьем (и в расчете на душу населения) при высокой степени деградации технико-технологического уровня производства требует комплексного анализа и взвешенного подхода, исходя из экономической целесообразности их развития с учетом возможности межрегионального и межгосударственного обмена. К ним относятся сахарная и рыбная промышленности.

Большую роль в отраслевой реструктуризации могут оказать новые корпоративные формирования типа финансовых агропромышленных групп.

2.2 Методические основы организации реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК

Проведение любого вида анализа включает в себя систему правил по организации работ, порядку аналитической обработки данных, методам моделирования изучаемых процессов и приемам обобщения получаемых результатов. Такая система правил привязана к функциональному строению экономического анализа. Имеется в виду, что в рамках исследования аналитиками последовательно реализуется ряд целевых установок, которые можно характеризовать как конкретные функции анализа [22].

Обобщение и уточнение имеющихся научных разработок в данной области позволяет для современного этапа проведения аналитических исследований выделить оценочную, диагностическую и поисковую функции анализа. В своей совокупности эти функции отражают цель и логику проведения ана-

лиза, а также раскрывают механизм выявления причинно-следственной связи между изучаемыми явлениями и обуславливающими их факторами. Детальное рассмотрение содержания выделенных конкретных функций представляет значительный интерес, т.к. проектировки в данной области непосредственно влияют на систему правил проведения анализа [100].

Оценочная функция экономического анализа позволяет через определенную систему критериев установить степень соответствия текущих и итоговых результатов предпринимательской деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности АПК заданным заранее параметрам функционирования. Тем самым подчеркиваются усилия организаций в достижении поставленных рыночных целей. Оценочная функция осуществляется всегда, что требует от аналитиков значительной работы по обоснованию исходной системы критериев, объективность которых определяет значимость проведенной оценки для реализации дальнейших функций аналитического исследования [118].

Диагностическая функция экономического анализа развивает механизм оценки и направлена на распознавание экономического состояния изучаемой организации по определенным типичным признакам. Подготавливаемые выводы кладутся в основу выявления состава факторов, влияющих на условия функционирования организаций и достигаемые ими результаты предпринимательской деятельности. Реализация диагностической функции анализа зависит от состава используемых приемов и методов, а также от умения исследователей выделять при постановке диагноза решающие факторы [100].

Поисковая функция экономического анализа предусматривает выявление и мобилизацию имеющихся внутрипроизводственных резервов. При этом в основу реализации данной функции анализа кладется не только расчет величины резервов, но и подготовка рекомендаций по интегрированному улучшению работы изучаемых предприятий. Это является важным итогом анализа, т.к., в конечном счете, позволяет выбрать разные пути достижения

желаемого состояния бизнеса [100].

Содержание выделенных конкретных функций экономического анализа свидетельствует об их тесной логической взаимосвязи в процессе исследования. Это имеет значение для аналитиков, т.к. дает им возможность уйти от завышенных приоритетов выводов по отдельным функциям при их самостоятельной реализации [22].

В общем виде суть оценочной, диагностической и поисковой функций анализа достаточно ясна. Но для теории и практики важно определить состав решаемых задач, последовательность выполнения работ, а также используемые методы. Именно с этих позиций в дальнейшем рассмотрим современный механизм проведения организации реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК.

В рамках *оценочной функции* анализа предусматривается решение следующих задач: составление общего описания объекта анализа, обоснование системы общих и частных критериев оценки результатов деятельности, сбор и проверка достоверности исходной информации, определение степени соответствия полученных результатов предпринимательской деятельности поставленным рыночным целям, выявление производственно-экономических проблем в текущем состоянии бизнеса [100].

Нахождение путей решения выделенных задач базируется на построении "дерева" целей, которое представляет собой структурно-графическую модель. Ее описание наглядно отображает содержание процесса целеполагания, а именно, выделение главной цели, целевых установок, направлений деятельности, области ответственности конкретных целевых задач, заданий исполнителям и видов средств их выполнения. Построенное "дерево" целей будет являться основой для выбора системы критериев оценки текущих и итоговых результатов предпринимательской деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности АПК.

Для определения степени соответствия фактических результатов дея-

тельности поставленным целевым задачам аналитиками могут использоваться как специальные приемы экономического анализа, так и методы математической статистики. Это касается применения методики детерминированной и стохастической комплексной сравнительной оценки, приемов экспертной и рейтинговой оценки, методов дисперсионного анализа и характеристик рядов динамики.

Все эти приемы и методы дают достоверную оценку степени соответствия текущего состояния бизнеса желаемым результатам. Применение того или иного метода определяется, прежде всего, составом используемой исходной информации и содержательной характеристикой целевых установок экономического анализа.

Достаточно серьезным этапом для аналитиков является выявление в рамках оценочной функции производственно-экономических проблем в работе предприятий. Они, как правило, связаны с неправильно выбранной рыночной стратегией, необъективностью проведенных маркетинговых исследований, большим количеством посредников при осуществлении снабженческо-сбытовой политики, низким организационно-техническим уровнем производства, узостью технологической специализации, нарушениями структурными подразделениями установленных бюджетов издержек производства, недостаточностью собственного капитала для развития организаций, наличием просроченной кредиторской и дебиторской задолженности, низкой эффективностью использования оборотного капитала, отсутствием резервных фондов, высокой степенью предпринимательского риска по заключенным договорам.

Какие из указанных производственно-экономических проблем наиболее характерны для исследуемых предприятий АПК - это вопрос, исчерпывающий ответ на который во многом могут дать эвристические и интуитивные методы, приемы коллективного творческого мышления. Практика применения этих методов достаточно разнообразна и показывает эффективность их

применения в данной области.

Итогом реализации оценочной функции, наряду с аналитическими выводами, является и уточнение направлений дальнейшего исследования. Другими словами, на основе результатов оценки может быть сделан выбор в сторону проведения общеэкономического, технико-экономического или финансово-экономического анализа. Ведь именно эти виды анализа предусматривают установление характера и степени влияния различных факторов на те или иные результаты деятельности. Для аналитиков данная постановка вопроса означает переход к реализации диагностической функции экономического анализа.

Реструктуризация является одним из способов развития производства и укрепления рыночных позиций промышленного предприятия АПК. В тоже время, реструктуризация представляет собой сложный процесс, что требует соответствующих методических разработок и экономического обоснования проводимых преобразований.

Успех реструктуризации зависит от того, насколько эффективно осуществляется реформирование всех направлений деятельности предприятия. Прежде всего, необходимо выявить потенциальные возможности предприятия и сформировать программу последовательного осуществления поставленных в результате реструктуризации задач, решение которых должно быть направлено на восстановление производства в изменяющихся рыночных условиях с жесткой конкуренцией.

Специалисты считают, что формирование и реализация концепции реструктуризации - комплексная и многоаспектная проблема. Для ее решения целесообразно использовать бригадный метод с привлечением специалистов различного профиля (в области маркетинга, менеджмента, финансов, подготовки производства и т.п).

При реструктуризации предприятий необходимо принимать во внимание специфику экономики, не исключая, возможность обмена опытом (с уче-

том национальных особенностей) с другими предприятиями, прошедшими через реструктуризацию.

В связи с этим, при проведении реструктуризации возникает необходимость комплексного изучения состояния окружающей среды, с целью определения потенциальных возможностей реструктуризируемого предприятия и его позиционирование относительно предприятий - конкурентов. Существует достаточно много методов исследования и оценки состояния рыночной среды, а также потенциальных возможностей предприятия. В тоже время нельзя ограничиваться рамками какого-то одного метода. Прежде всего, это объясняется тем, что процесс реструктуризации влечет за собой определенный риск, связанный как с вложением инвестиций, так и с реализацией поставленных в процессе реструктуризации задач. Достаточно сложно с определенной долей уверенности гарантировать успех проведения реструктуризации. Поэтому необходимо комплексно изучать все аспекты функционирования внешней среды, выделять факторы, которые могут оказать негативное воздействие на процесс реструктуризации, а также исследовать потенциальные возможности предприятия и степень их соответствия требованиям рынка. На наш взгляд, подобный процесс можно охарактеризовать как подготовительный этап в проведении реструктуризации.

На данном этапе целесообразно применение совокупности методов исследования, с целью получения наиболее достоверной информации о текущем и перспективном состоянии рынка и оценке возможностей предприятия по повышению его конкурентоспособности.

Итак, подготовительный этап реструктуризации требует осуществления определенной аналитической и исследовательской работы, которая должна носить целенаправленный и последовательный характер. В наиболее общем смысле, перед проведением реструктуризации необходимо получить достоверную информацию по следующим направлениям:

- причины экономической неэффективности предприятия;

- потенциальные возможности предприятия;
- имеющиеся ограничения в реформировании предприятия;
- состояние рыночной среды, тенденции ее развития (экономическая; политическая, правовая среда);
- изучение потребительского рынка и деятельности конкурентов;
- анализ инновационных процессов, Ноу Хау, обмен опытом.

На наш взгляд, решение подобных задач в рамках одного конкретного метода исследования не дадут полноценной картины состояния предприятия и окружающей его действительности. В связи с этим, представляется целесообразным применение следующих методов, предшествующих принятию решения о реструктуризации предприятия:

1. Диагностика предприятия.
2. SWOT-анализ.
3. Маркетинговые исследования.
4. Бенчмаркинг.

Рассмотрим более подробно каждый из этих методов с точки зрения их преимущественности при проведении реструктуризации предприятия.

Необходимость проведения реструктуризации может быть вызвана экономической неэффективностью предприятия, то есть в случае, когда оно является убыточным или нерентабельным или когда потенциал эффективности уже исчерпан. Подобная ситуация влечет за собой необходимость выявления причин сложившейся ситуации. Многие предприятия используют практику привлечения сторонних консультантов и экспертов с целью выявления причин недееспособности предприятия и разработки программы по его реабилитации.

На наш взгляд, наиболее эффективным методом выявления текущего состояния предприятия и причин сложившейся ситуации является диагностика. Хотя сам термин диагностика находит свои истоки в медицине, и наиболее часто применим именно в этой области, некоторые постулаты проведения

диагностики нашли свое использование и в экономической теории. Наиболее интересной в этом отношении представляется монография Глазова М.М. [46], где автор справедливо замечает, что промышленное предприятие представляет собой систему, которая по ряду объективных социально-экономических, научно-технических, организационных, политических и т.п. причин предполагает возникновение дисфункций, то есть возникновение разлада функционирующего предприятия. Наличие дисфункций в деятельности предприятия приводит к снижению его экономической эффективности, убыточности и зачастую к банкротству предприятия. Своевременное выявление дисфункций функционирования предприятия позволяет избежать неблагоприятных результатов, связанных с деятельностью предприятия. Необходимо не только однозначно выявлять имеющиеся дисфункции, но и причины их возникновения с целью их устранения и восстановления целесообразности функционирования предприятия.

Как известно, реструктуризация предприятия направлена на вывод предприятия из кризисной ситуации. Прежде чем формировать и осуществлять программу реструктуризации необходимо выявить причины кризисной ситуации, сложившейся на предприятии. Целесообразно проанализировать, какие именно аспекты деятельности предприятия неудовлетворительны и приводят к падению эффективности.

Объективная картина текущего состояния предприятия, с описанием всех имеющихся дисфункций позволяет принять решение о проведении реструктуризации и выявить направления ее осуществления. Диагностика как раз является тем методом, который наиболее точно может проанализировать текущее состояние предприятия и выявить имеющиеся дисфункции и их причины.

В работе [100] диагностика предприятия определена как учение о методах и принципах распознавания дисфункций и постановки диагноза, или используя медицинскую терминологию, уместную в данной ситуации, это про-

цесс постановки диагноза анализируемому объекту в целях повышения эффективности его функционирования, повышение его жизнеспособности в условиях свободной конкуренции, свободного нерегулируемого рынка.

Для проведения диагностики в соответствии с данными направлениями необходимо выработать критерии или определенную систему количественных и качественных показателей, которые позволяют определить состояние диагностируемого предприятия. Наиболее простой вариант оценки данных показателей - это сравнение их с определенным эталоном или нормой, степень отклонения от которых, позволяет поставить «диагноз» предприятию.

Вопросы осуществления диагностики предприятия рассмотрены и в работе [22], где авторы выделяют три этапа диагностирования (табл. 18).

Таблица 18 - Формы диагностирования

Наименование этапа	Краткая характеристика
Первый тип диагноза - это сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном.	Подразумевает под собой определение диагноза, устанавливающего отклонение от нормы или патологии.
Второй тип диагноза - это определение принадлежности исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности.	Позволяет систематизировать изменения, происходящие в результате проведения конкретных исследований. Результатом является получение выводов о положительном или отрицательном состоянии объекта.
Третий тип диагноза - это оценка избранного объекта как уникального сочетания признаков.	Данный тип диагностики применяется, когда невозможно провести сравнительные оценки. В данном случае выявляется уникальное сочетание признаков и дается им подробная характеристика.

Наибольший акцент в данной работе [22] делается на диагностирование кризисных ситуаций, так как это позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В диагностике кризиса объектом может выступать вся экономика страны, какая-то ее часть или сложная проблема. Авторы справедливо считают, что в условиях конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности предприятия не обходятся без проблем, что заставляет предприятия стремиться минимизировать количество таких проблем для того, чтобы избежать вероятных

ошибок и просчетов. Для конкретного определения проблемы необходимо осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Нельзя не согласиться с авторами, что необходимо избегать немедленного устранения симптома, а целесообразно проанализировать внешнюю и внутреннюю информацию исследуемого объекта с целью выявления причин возникновения проблемы.

В работе выделены два этапа диагностики кризиса [22]:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов, то есть определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов;

- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Авторы считают, что методы, формы и средства постановки диагноза зависят от природы исследуемого объекта и от такого фактора как время. Если диагностирование объекта осуществляется на определенный момент времени, то имеет место диагностика статического состояния. В случае, когда оценивается состояние объекта в течение определенного периода времени, имеет место диагностика процесса.

Диагностика имеет широкую сферу применения, начиная от профилактической диагностики с целью устранения возможных проблем или дисфункций [100], так и вынужденная диагностика, когда исследуемый объект уже находится в состоянии кризиса или недееспособности, то есть, когда встает вопрос о банкротстве или реструктуризации объекта исследования.

Следующим направлением подготовительного этапа проведения реструктуризации предприятия является SWOT-анализ, который заключается в оценке сильных и слабых сторон предприятия, а также выявление его возможностей и потенциальных угроз [70].

Необходимость проведения SWOT-анализа вызвана тем, что диагностика выявляет дисфункции предприятия и их причины. Методика же SWOT-

анализа позволяет выявить позитивные стороны деятельности предприятия, а, значит, не требует серьезных изменений и капиталовложений при проведении реструктуризации. Подобные положительные аспекты деятельности могут являться направлением, выступающим основой, относительно которой осуществляется реструктуризация.

Анализ возможностей предприятия позволяет либо ограничить план реструктуризации в соответствии с возможностями предприятия, либо оценить объем необходимых инвестиций и работ, необходимых для того, чтобы привести в соответствие возможности предприятия и результаты, которые планируется достичь в результате реструктуризации.

Последний аспект SWOT-анализа связан с оценкой угроз, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на деятельность предприятия. Данный аспект во многом пересекается с диагностикой внешней среды. Сопоставление данных, полученных в результате проведения двух методов (диагностика и SWOT-анализ) оценки окружающей среды позволяют дать объективную картину о ее фактическом состоянии и тенденциях развития [70].

Не менее важное место в проведении подготовительного этапа реструктуризации должно отводиться и уже получившим широкое применение маркетинговым исследованиям. Исследования рынка позволяют выявить степень соответствия спроса и предложения на рынке, а также возможности по расширению рынков сбыта или вывода на рынок новых товаров или услуг.

Наиболее важный аспект маркетинговых исследований при проведении реструктуризации касается изучения потребительских предпочтений и деятельности конкурентов. Анализ потребительского рынка позволяет сформировать товарную/продуктовую часть реструктуризации, а также разработать план маркетинга в части продвижения продукции на рынок и стимулирования продаж. Необходимо отметить, что формирование товарной/продуктовой части реструктуризации должно быть основано не только на анализе потребительского рынка, но и на имеющихся и потенциальных возможностях

предприятия, выявленных в результате проведения диагностики предприятия и SWOT-анализа. Изучение конкурентов позволяет на основе проведенной диагностики и SWOT-анализа выявить конкурентные преимущества, которыми обладает или будет обладать после реструктуризации предприятие.

Информация, полученная в результате проведения маркетинговых исследований, может являться отправной точкой при формировании плана и стратегии маркетинга, которые, прежде всего, направлены на удовлетворение платежеспособного спроса, что в конечном итоге приводит к получению прибыли самим предприятием [22].

Проведение описанных выше методов исследования внутренней и внешней среды предприятия позволяет не только выявить основные направления проведения реструктуризации, но и сформировать стратегию деятельности реструктуризованного предприятия.

Заключительным моментом в реализации подготовительного этапа реструктуризации является проведение бенчмаркинга, который представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркинг направлен на выявление того, что другие делают лучше и изучение, усовершенствование и применение их методов работы [28].

Проведение бенчмаркинга представляет собой формирование группы партнеров по бенчмаркингу, программы его проведения и выработку критериев, которые необходимо оценить и проанализировать в процессе бенчмаркинга. Особенностью бенчмаркинга является добровольное согласие партнеров на предоставление информации в соответствии с выработанными критериями. При этом партнерами могут являться как представители фирм-конкурентов, работающих на одном рынке или в одной отрасли, так и представители других рынков или отраслей.

В случае реализации подготовительного этапа реструктуризации ини-

циатором бенчмаркинга выступает предприятие, планирующее произвести реструктуризацию. Целью бенчмаркинга в данном случае является выявление лучшего опыта или метода в планировании и реализации программы реструктуризации предприятия. При этом, партнерами по бенчмаркингу могут выступать следующие субъекты:

- предприятия-конкуренты, находящиеся в аналогичном с предприятием - инициатором бенчмаркинга положении;
- предприятия - конкуренты успешно осуществившие программу реструктуризации;
- предприятия, работающие в других отраслях и планирующие проведение реструктуризации

Проведение бенчмаркинга на подготовительном этапе реструктуризации может осуществляться по следующим направлениям: сравнение используемых методов анализа внешней и внутренней среды предприятия и оценки полученных результатов; сравнение применяемых показателей и критериев при анализе внешней и внутренней среды предприятия; целесообразность осуществления последовательности действий, сформированных по результатам проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия; прогноз эффективности сформированной программы реструктуризации; целесообразность выбора группы экспертов или других лиц, ответственных за проведение реструктуризации; целесообразность определения сроков реструктуризации; оценка рисков; эффективность стратегии реструктуризации.

Итак, реализация подготовительного этапа позволяет оценить текущее состояние предприятия, выявить причины сложившейся ситуации и принять решение о форме и направлениях проведения реструктуризации, что позволяет сформировать план или программу ее проведения.

Рассмотрим типичное перерабатывающее предприятие Кабардино-Балкарской республики – ОАО «Нальчикский консервный завод».

Его финансовое состояние на сегодня определяется неудовлетворитель-

ным, и у предприятия есть все признаки банкротства (табл. 19).

**Таблица 19 - Анализ производственного и финансового состояния
ОАО "Нальчикский консервный завод", (тыс. руб.)**

Показатели	Годы				
	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.
Организационно-правовая форма	ОАО				
Доля государства в уставном капитале	50% + 1 акция				
Объем производства продукции: тыс. рублей	60900	22671	0	156	102
Выручка (нетто) от продажи (стр. 010)	47792	19076	1164	27	84
Чистая прибыль (убыток) (стр. 160)	-1458	-1828	-23	-47	-62
Активы, всего	67875	54952	46751	43260	41057
в том числе:					
Внеоборотные активы (стр. 190)	18016	1562	1562	1562	1562
Оборотные активы (стр. 290)	49859	53390	45189	45189	43067
в том числе:					
- дебиторская задолженность (стр. 230+240)	9063	15646	8937	8657	7320
Обязательства, всего (стр. 590+690)	67962	61559	53381	52061	51172
в том числе:					
Кредиторская задолженность (стр. 620)	22536	18627	10449	12067	13126
в том числе:					
- задолженность перед персоналом организации (стр. 624)	975	0	0	0	0
- задолженность перед государственными внебюджетными фондами (стр. 625)	1770	2446	2446	2446	2446
- задолженность по налогам и сборам (стр. 626)	7255	7490	7401	7916	8105
Уставный капитал (стр. 410)	6	6	6	6	6
Чистые активы (стр. 300-590-242-610-620-630-650-660)	108	-9198	-8988	-9126	-9127
Коэффициент текущей ликвидности (стр. 210+230+240+250+260+270) / (стр. 610+620+660)	1,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Наличие признаков банкротства (есть/нет)	нет	есть	есть	есть	есть
Привлечено инвестиций и заемных средств на развитие предприятия	1534	1000	0	0	0

Источник: Данные баланса ОАО «Нальчикский консервный завод»

Аналитическая часть плана реструктуризации предприятия-банкрота
ОАО «Нальчикский консервный завод» состоит из следующих направлений:

- общей характеристики предприятия;
- характеристики имущественного комплекса;
- анализа производственной деятельности предприятия;

- характеристики кадрового состава предприятия;
- анализа финансового состояния предприятия;
- характеристики маркетинговой деятельности предприятия;
- выводов по проанализированным направлениям

Анализ основных факторов, послуживших причинами сложившейся ситуации на предприятии, показал, что средняя степень износа основных производственных фондов составляет 65%, средний износ зданий и сооружений составляет 80%.

Средняя степень готовности объектов незавершенного строительства, необходимого для выполнения производственной программы, составляет 87%, использование среднегодовой мощности снизилось на 80% (по сравнению с 1996г.), коэффициент ликвидности и финансовой устойчивости предприятие гораздо ниже рекомендуемых значений, размер кредиторской задолженности значительно превышает размер краткосрочной дебиторской задолженности.

Важным аспектом, позволяющим оценить эффективность функционирования производственного предприятия, является анализ его финансового состояния (табл. 19).

Анализ показывает, что динамика показателей деятельности предприятия имеет тенденцию к снижению. Данные таблицы свидетельствуют о нерентабельности и убыточности производства, начиная 2000 года.

Оценить финансовое состояние предприятия возможно и с помощью специально рассчитанных показателей, величина которых свидетельствует об эффективности функционирования предприятия (табл. 20).

Однако недостаточно только рассчитать коэффициенты. Следует уметь правильно их интерпретировать и выявлять причины, лежащие в основе динамики данных показателей. Достаточно часто для этого приходится проводить более тщательный и детальный внутренний анализ предприятия. Это помогает выявить причины неэффективности деятельности предприятий, ко-

торые далеко не всегда лежат на поверхности, но характерны для российских предприятий на современном этапе развития.

Таблица 20 - Анализ финансовой устойчивости предприятия

(Расчет основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия)

Наименование показателя	Значение			Рекомендуемые значения
	На 01.01.04	На 01.01.05	Изменение	
Уровень собственных средств (коэффициент автономии)	0,46	0,43	-0,03	>0,5
Соотношение заемных и собственных средств	1,15	1,31	+0,16	
Обеспечение внеоборотных активов собственными средствами	1,31	1,35	+0,04	
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,37	-0,36	+0,01	>0,6-0,8

Анализ производственной и хозяйственной деятельности предприятия включает в себя следующие разделы [20, 46, 100].

- загрузка основных фондов (зданий, оборудования);
- структура общих издержек (отопление, амортизация и т.д.);
- эффективность структурных подразделений;
- структура прямых издержек (материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость и пр.);
- управление издержками.

На основе внутреннего анализа бизнеса выделяются основные движущие составляющие стоимости компании при подготовке проекта реструктуризации.

Загрузка основных фондов. По экспертным оценкам, уровень износа производственного оборудования на большинстве перерабатывающих предприятий КБР превышает 75%. К этому необходимо добавить моральный износ и низкую эффективность основного технологического оборудования, малую загрузку основных фондов. Наличие большого количества неиспользуе-

мого оборудования, приводит к большим издержкам, которые ложатся на стоимость выпускаемых изделий, снижает их конкурентоспособность и, как следствие, объем сбыта.

Эффективное производство характеризуется тем, что все оборудование должно использоваться более чем в одну смену (обычно в две). Если в проекте предусмотрено создание производства, в котором оборудование будет работать менее одной смены, то такое решение заведомо неэффективно, и будет проигрывать в сравнении с «загруженным» предприятием. Поэтому, в результате реализации проекта надо серьезно изменить структуру использования, как оборудования, так и основных фондов.

Структура общих издержек. При анализе структуры общих издержек следует определить структуру и удельный вес постоянных издержек в общих затратах на производство. Недогрузка основных фондов отдельных подразделений и цехов приводит, в конечном счете, к нерентабельности этих бизнес-единиц в определенный отрезок времени.

Необходимо отлаживать ритмичность производства, переводить указанные услуги на кооперацию (а эти цехи выводить из производства) либо в периоды перегрузки привлекать поставщиков. В некоторых случаях может быть обеспечена выработка определенного технологического задела и последующая приостановка производства для того, чтобы уменьшить издержки на данный вид внутренней продукции. Это позволит не иметь излишков производственных мощностей и в результате увеличить эффективность производства. В структуре общепроизводственных затрат предприятий примерно 30% составляют затраты на отопление производственных и других корпусов. Поэтому решение о концентрации производства и консервации незадействованных корпусов на самом деле достаточно эффективно и позволяет снизить общие издержки.

Эффективность структуры управления. Чтобы сделать более точные выводы, необходимо рассматривать отдельные структурные подразделения

предприятия или компании как «черный ящик», в который «входит и из которого выходит» материальный поток (деньги, продукция, информация). Для того, чтобы оценить эффективность каждого цеха или участка, надо определить, какой объем «внутрифирменной» товарной продукции он производит и какие издержки на это требуются (по отоплению, по управлению, по уровню задействования вспомогательных рабочих и т.д.).

Практически независимо от причин и целей реструктуризации (конечно, если целью не является банкротство и распродажа основных фондов) ее надо вести по следующим направлениям: реструктуризация основных фондов, а также реструктуризация собственного технологического цикла, цикла закупок и продаж.

Целесообразно начинать со снижения максимальных составляющих издержек. Для больших производственных компаний наибольший эффект будет достигнут в результате реструктуризации основных фондов. Вектором реструктуризации является место в бизнесе, которое хочет занять данное предприятие во внешней среде. Результат этой работы - разделение издержек, как по цехам, так и по технологическим переделам.

Итак, в рамках любого проекта реструктуризации предприятия необходимо разработать несколько десятков бизнес-планов (по оценке эффективности замены оборудования, изменения технологического процесса, изменения номенклатуры выпускаемой продукции, по выводу производственных мощностей из оборота и консервации, по доработке продукции и ее модернизации, по сбыту, рекламе, развитию дилерской сети, лизинга). Затем осуществляется выбор варианта развития событий,

Структура прямых издержек. При анализе прямых издержек производства продукции возникают значительные трудности. Большинство затрат в этом случае приходится рассматривать как условно-постоянные.

Удельный вес затрат меняется при изменении объема производства. Фактически только затраты на сырье и материалы отражают реальную кар-

тину прямых издержек. Другой проблемой является то, что в структуре себестоимости доля прямых затрат для различных видов продукции существенно отличается. Поэтому построение финансовой модели производства при изменении объемов сбыта, возможно, только для достаточно больших их значений.

Тем не менее, разделение издержек при анализе сценариев реструктуризации предприятия обязательно, так как без этого невозможно оценить эффективность решений по проекту.

Управление издержками. Варианты реструктуризации производственного цикла, замены технологического оборудования должны проводиться с использованием анализа для различных «срезов» предприятия: по видам технологических производств, для каждого вида выпускаемой продукции, для каждого подразделения и т.д.

Рассматривая результаты внедрения новых технологических линий, можно оценить рентабельность вложений в конкретный вид производства. Очевидно, что для разных изделий эффект может быть различным, поэтому оценка должна проводиться одновременно для каждого выпускаемого этими предприятиями вида изделий. Решение о выборе варианта должно основываться на величине чистого приведенного дохода от инвестиций в это «решение».

Важным критерием выбора является изменение длительности технологического цикла. Поэтому использование технологических решений, повышающих эффективность, позволяет в несколько раз уменьшить технологический цикл, и как следствие повысить рост эффективности проекта.

Изменение длительности технологического цикла целесообразно проводить для всех выпускаемых изделий, что позволяет оценить облик производства после проведения реструктуризации. Это позволяет по-новому планировать увеличение сбыта, например, снижая цену по мере уменьшения издержек, что повышает привлекательность и объемы сбыта продукции.

Так как замена оборудования неоднозначно сказывается на издержках производства разных видов продукции, имеющих к тому же различные объемы сбыта, эффективность инвестиций в технологическое оборудование надо оценивать по видам продукции и технологическим переделам.

При распределении инвестиций по изложенному алгоритму на все виды изделия, получаем неодинаковую эффективность, а в некоторых случаях даже убыточность инвестиций и продукции. Такую продукцию необходимо либо снимать с производства, либо использовать другие технологические приемы.

Построение локальных бизнес-планов (для отдельных видов деятельности, продукции, услуг) и оценка инвестиционных решений, в рамках этих бизнес-планов, позволяют не только выбрать варианты, но и ранжировать вложение средств по приоритетам, т.е. по наибольшему эффекту.

Для градообразующих предприятий важно учитывать социальную составляющую, с учетом которой варианты реструктуризации должны нести социальную направленность. Например, сокращение численности, ликвидация основных фондов в градообразующих предприятиях негативно отразится на скорости и эффективности реализации проекта реструктуризации. В этой связи в проекте должен быть найден компромисс между необходимостью эффективной работы предприятия и решением социальных проблем.

Таким образом, программа реструктуризации или инвестиционный проект, по сути, в значительной мере состоят из независимых бизнес-планов, которые необходимо состыковать между собой на уровне финансовых потоков, используя инвестиционные коэффициенты для оценки эффективности каждого направления.

При реализации проекта ликвидируются или перепрофилируются, модернизируются убыточные производства (в соответствии с планом реструктуризации), совершенствуется номенклатура выпускаемой продукции, создаются стратегические планы каждого подразделения, внедряется новая оп-

тимальная схема финансовой отчетности, контроль издержек и управление финансовыми потоками между единицами бизнеса, критерием которого является эффективность компании в целом.

В результате внедрения проекта реструктуризации фактически растет стоимость компании, именно изменение этой стоимости является одним из основных критериев эффективности проекта.

Оценка кадрового потенциала важна при анализе предприятия. И в первую очередь внимание надо уделить управленцам и работникам высшего руководящего звена, потому что главным образом от них зависит текущее состояние предприятия и возможность реализации мероприятий по увеличению эффективности деятельности предприятия. Здесь нужно рассмотреть как их профессиональные, так и человеческие качества. Эти люди должны быть образованы, иметь хороший опыт управления, уметь гибко и логически мыслить, быть трудоспособными и иметь твердый характер. Это связано с тем, что реструктуризация - это всегда изменения, а соответственно и риск, и многие просто боятся потерять и считают, что, живя по старому, им будет спокойней.

Кроме того, следует рассматривать и рядовых управленцев на местах, потому что реструктуризация зачастую подразумевает передачу им части полномочий от высшего руководящего звена. Основными критериями оценки персонала являются:

- уровень образования и профессиональной подготовки;
- производственный опыт и практические знания;
- организационные качества.

Проведенный анализ позволяет проанализировать финансово-экономические показатели функционирования предприятия и выявить основные причины снижения эффективности его деятельности. Так, например, к числу причин, влияющих на низкую эффективность ОАО «Нальчикский консервный завод» относятся:

- отсутствуют мероприятия по подготовке и разработке новых видов продукции, имеет место не целевое использование финансовых средств;
- разрушена система подготовки производства, что приводит к необходимости доработки продукции в процессе производства. Это требует дополнительных материальных затрат в условиях тяжелого финансового положения предприятия;
- на предприятии отсутствует оптимальный расчет производственного цикла изделий, что приводит к превышению норм незавершенного производства.

Как показывают приведенные выше данные, хотя за 2003 - 2005 года наметился некоторый рост объемов выпуска продукции, но падение производства в период с 2000 по 2002 гг. оказал существенное влияние на финансовое положение предприятия. В связи с этим, возникает необходимость восстановления производства, что достигается за счет осуществления мероприятий, отраженных в плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод».

Таким образом, проведение детального анализа функционирования предприятия позволяет выявить его слабые стороны, оценить текущее состояние и имеющийся потенциал для развития. Подобное позволяет выявить направления проведения реструктуризации и определить перечень наиболее эффективных мероприятий, способствующих выводу предприятия из кризисной ситуации.

2.3 Алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК

Результаты проведенного нами анализа производственно-коммерческой деятельности предприятий различных форм собственности пищевой и перерабатывающей промышленности КБР в целом можно рассматривать как позитивные, направленные на ускорение оборачиваемости продукции и выра-

ботку индивидуальных подходов к уровню запасов сырья, учитывая нестабильность сельскохозяйственного производства, политики ценообразования, снижению затрат на покупку сырья.

Осложнение условий осуществления предпринимательской деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности АПК приводит их к корректировке целевых задач в выбранных зонах хозяйствования, перестройке рыночной стратегии, неэффективному использованию имеющегося производственно-экономического потенциала. Все это происходит по многим объективным и субъективным причинам. По объективным - так как очень значительны последствия обострения финансово-экономического кризиса и сохраняется невысокая конкурентоспособность отечественных производителей. По субъективным - так как продовольственный рынок находится в состоянии становления и у основных его участников отсутствует существенный опыт работы в рыночных отношениях. Ими недостаточно аналитически обосновывается выбранная рыночная стратегия, не осуществляется целенаправленный поиск резервов, обеспечивающих восприимчивость хозяйствующих субъектов к изменению режимов функционирования.

Устранение негативного влияния выделенных причин и активизация предпринимательской деятельности участников рынка в большей степени зависит от того, насколько ими будут учитываться основные свойства рыночной среды и вытекающие из них требования к хозяйствующим субъектам. Зависимости между содержанием и формами взаимодействия предпринимательских структур в рыночной среде представлены в таблице 21.

Указанные в таблице взаимосвязи во многом определяют целесообразность многообразия организационно-правовых форм предпринимательской деятельности. Действующим законодательством на продовольственном рынке разрешена деятельность организаций в форме товариществ, хозяйственных обществ, кооперативов, государственных и муниципальных предприятий, а также в виде индивидуального предпринимательства.

Таблица 21 - Взаимосвязь свойств рыночной среды и требований к предпринимательским структурам

№ п/п	Основные свойства рыночной среды	Требования к организациям
1.	Многообразие форм собственности	Различные источники формирования уставного капитала организаций, создание организаций со смешанным капиталом.
2.	Наличие различных видов предпринимательской деятельности	Выбор организационно-правовой формы организации, оптимальной с позиции хозяйственных связей и действующего налогового законодательства.
3.	Саморегуляция рыночной системы	Конкурентное ценообразование на продукцию, работы и услуги
4.	Государственное регулирование рыночной экономики	Участие в конкурсах, торгах на получение госзаказов, выполнение требований налогового законодательства
5.	Конкуренция между предпринимателями	Оптимальное соотношение между крупными, средними и малыми организациями со статусом хозяйственных субъектов, создание благоприятных условий для возникновения новых производств
6.	Ограничение монополизма, открытость внутреннего рынка	Соблюдение антимонопольного законодательства, использование фондов поддержки новых структур.
7.	Изменение конъюнктуры и поведения субъектов рынка	Обновляемость профиля деятельности, арбитражирование рынка.
8.	Относительная насыщенность рынка товарами и услугами	Способность и готовность к диверсификации производства, коммерциализация деятельности, участие в совместных проектах.
9.	Развитость рынка инноваций	Способность к саморазвитию, создание венчурных предприятий, поиск источников инвестиционной активности по нововведениям.
10.	Необходимость расширенного производства	Инвестиционная активность за счет выпуска ценных бумаг, лизинга, ипотечного кредита. Активная амортизационная политика.
11.	Многообразие хозяйственных связей между организациями	Интеграция многих видов деятельности через добровольные вступления организаций в союзы, ассоциации, объединения.
12.	Сочетание интересов собственников организации и предпринимателей	Реализация корпоративной миссии организации на рынке, информационная прозрачность.
13.	Развитость инфраструктуры рынка	Постоянное взаимодействие и участие капиталом в развитии элементов инфраструктуры, формирование сети представительств.
14.	Инициатива и самостоятельность в предпринимательстве, наличие предпринимательского риска	Обеспечение экономической устойчивости организации, наличие финансовых амортизаторов в виде рискованных фондов.
15.	Рентабельность деятельности и эффективность производства	Экономическая самостоятельность производственных подразделений организации, поиск и мобилизация внутрипроизводственных резервов

№ п/п	Основные свойства рыночной среды	Требования к организациям
16.	Равновесное состояние денежной массы относительно финансовых потоков	Выпуск и использование ценных бумаг в сфере денежного обращения
17.	Высокая степень управляемости производственными системами	Эластичность и эффективность системы управления, гибкость производственной структуры.
18.	Примат интересов потребителя у производителя	Прогнозирование и стратегическое управление, разработка маркетинговой программы развитие форм послепродажного обслуживания.
19.	Здоровая психология участников рыночных отношений	Благоприятная социальная атмосфера, бесконфликтность, развитие философии предпринимательства
20.	Правовая обеспеченность предпринимательской деятельности	Хорошее знание управленческим персоналом теории и практики менеджмента, законодательных основ предпринимательской деятельности
21.	Возрастающие требования к составу и квалификации кадров	Аттестация, сертификация и систематическая подготовка кадров, наличие стимулов в индивидуальных трудовых контрактах за конечные результаты работы
22.	Общая информационная среда	Использование современной информационной технологии.

Сегодня все эти организационно-правовые формы нашли свое применение в практике предпринимательской деятельности пищевой отрасли. Это связано с многопрофильностью агропромышленного производства, рассредоточенностью объектов, действием ряда экономических льгот для различных организационно-правовых форм, а также со сложившейся в условиях рынка сложной структурой источников инвестирования, как в проекты, так и в развитие организаций.

Считаем, что четкое представление достоинств и реальное понимание возможных сложностей работы в рамках различных организационно-правовых форм, потенциально создает у менеджеров организаций хорошие предпосылки для реализации рыночных возможностей.

Обеспечение тесного взаимодействия рыночной среды и предпринимательских структур базируется не только на выборе оптимальной организационно-правовой формы, но и на системном подходе к изучению и планирова-

нию работы организаций. С этих позиций организации рассматриваются как сложная система, которой присуще и свойство целостности. Оно означает способность системы найти наилучший вариант соотношений между элементами. При этом необходимо установить такие связи между ними, которые позволяют системе сохранить, стабилизировать и развивать свое существование, поддерживая все жизненно важные параметры на уровне, соответствующем поставленным целям.

Сложность организации и реализации процесса реструктуризации, а также значительные инвестиционные затраты и связанный с ними финансовый и экономический риск, требуют комплексного подхода и соответствующих методических разработок к проведению реструктуризации и формированию соответствующей программы ее реализации. В современной литературе имеется ряд публикаций, рассматривающих реструктуризацию, как инструмент, способствующий «реабилитации» предприятия [13, 27, 78].

Наибольший интерес, на наш взгляд, представляет концептуальная программа по осуществлению реструктуризации под названием «Стартер» [27].

В основе реализации данной программы лежат следующие аспекты:

1. Позитивный подход, основное содержание которого, заключается в поиске достижений компании и укреплении ее сильных сторон; необходимо отталкиваться от потенциальных возможностей компании.

2. Превращение высшего руководства компании в «агентов изменений», что подразумевает под собой способность руководителя обеспечить для каждого работника ясное видение будущего компании и мотивировать работников на самостоятельные действия. Подобное подразумевает, по мнению авторов, применение инновационного стиля менеджмента, который накладывает свои особенности на деятельность руководителя.

3. Обеспечение причастности и полной вовлеченности всего ключевого состава организации в процесс проектирования и осуществления организационных изменений. Данный аспект заключается в формировании списка

ключевых работников различных уровней, то есть того персонала, который должен будет создать основу реструктуризированного предприятия. При этом необходимо создание мер, направленных на максимальное использование накопленного опыта тех сотрудников, которые могут покинуть предприятие в течение относительно короткого периода времени.

4. Опора на целевые команды, групповую динамику и синергетику, что подразумевает под собой реализацию комплекса мероприятий по реструктурированию целевыми командами, работающими в тесном взаимодействии друг с другом. В результате такой работы должен формироваться инновационный климат и новая организационная культура. Работа целевых групп может быть основана на методах «мозгового штурма», ведения дискуссий и конструктивного разрешения конфликтов, что может привести к достижению синергетического эффекта, когда общий результат превосходит результаты совокупности каждого из членов группы.

5. Бенчмаркинг как основной инструмент, призванный перекрыть нехватку экспертной помощи со стороны. Данный аспект подразумевает использования опыта проведения реструктурирования у других предприятий и позволяет получить многовариантные возможности долгосрочного содействия от партнеров по бенчмаркингу в части проведения реструктурирования.

6. Открытие «видения» как отправного момента организационного реинжиниринга, что заключается в выявлении доминирующих ценностей, разделяемых персоналом, и формировании видения будущего компании. Авторы полагают, что видение контуров будущего компании позволяет персоналу посмотреть на существующую ситуацию и происходящее по-новому, что дает возможность лучше определить «стержневую» компетенцию компании, выявить скрытые конкурентные преимущества, открыть для себя новые группы потенциальных клиентов и наметить новые рынки сбыта.

7. «Выращивание» в противовес «внедрению» организационных изменений. Авторы полагают, что организационные изменения должны основыв-

ваться на формировании новых элементов с постепенной ликвидацией неэффективных частей. Процесс «выращивания» должен осуществляться путем создания малых целевых групп, состоящих из энтузиастов того или иного новшества. При этом, необходимо создание благоприятных условий для постепенного развития и роста внутри организации, но, как правило, вне рамок существующих структурных подразделений. Для достижения успеха целесообразно постоянное отслеживание роста и поддержка высшим руководством этих малых инновационных образований.

Авторы программы «Стартер» предлагают трехфазовую реализацию процесса реструктурирования предприятия (табл.22)

Таблица 22 - Фазы реализации процесса реструктурирования предприятия

Фаза	Характеристика
Подготовительная фаза	Комплексная подготовка организации к реструктурированию, формирование ключевой команды, определение целей и задач, а также составление плана реструктуризации. Формируется список лиц, которые будут принимать активное участие в реализации программы, проводится экспресс анализ социальной подсистемы и финансового состояния предприятия.
Стартовая фаза	Подготовка и проведение четырехдневной конференции с привлечением лиц, которые будут принимать активное участие в реструктурировании предприятия. На конференции формируется общее видение будущего предприятия, и подготавливаются все основные документы и планы.
Фаза реализации	Непосредственная реализация программы реструктурирования предприятия в соответствии с планируемыми мероприятиями по реструктуризации.

На наш взгляд, данная программа представляет собой определенный интерес и может найти свое применение в области планирования и реализации реструктуризации. В тоже время, можно выделить и некоторые моменты, которые требуют дальнейшей проработки. Так, например, не раскрыта методология выявления достижений компании и последующего укрепления ее сильных сторон, не представлена система оценки положительных и отрицательных аспектов деятельности предприятия, а также не предложена последовательность мероприятий по устранению проблем и развитию потенциала

организации.

В тоже время не обозначены потенциальные направления, в соответствии с которыми, целесообразно осуществлять реструктурирование предприятия. Наибольший акцент при осуществлении процесса реструктуризации делается на формировании психологического климата и применении аспектов инновационного менеджмента, иными словами, делается ставка на генерирование человеческого фактора, как основы эффективной реализации программы реструктуризации.

Влияние человеческого фактора рассмотрено в работах [102, 106, 135 144], где анализируются проблемы конфликта, как одного из аспектов, влияющих на эффективность менеджмента. Наиболее опасным негативным последствием конфликта является его затягивание и нагнетание в организации таких взаимоотношений, которые в сочетании с другими факторами (экономическими, политическими и др.) могут привести к созданию кризисной ситуации. В тоже время кризис (который можно рассматривать как фактор, побуждающий к проведению реструктуризации) неизбежно порождает конфликты, так как он нарушает динамическое равновесие организации. Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений в организации. Это одно из условий антикризисного управления, которое реализуется в следующем:

- осознание менеджерами вероятных предпосылок и причин возникновения конфликтов;
- понимание механизма развития конфликта как процесса;
- умение принимать на практике управления методы разрешения конфликтов.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, расстановку, и т.п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера. Новые задачи, например, поставленные в результа-

те проведения реструктуризации, не могут быть успешно решены традиционными кадровыми службами, что приводит к необходимости создания новых служб и систем управления. Построение системы антикризисного управления должно строиться на принципах системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, командного единства, горизонтального сотрудничества, правовой и социальной защищенности [128].

Естественно, что реструктурирование системы управления и формирование определенной организационной культуры и соответствующего психологического климата является неотъемлемой частью эффективной реализации процесса реструктуризации предприятия. В связи с этим, определенный интерес представляет собой работа [133], в которой достаточно подробно рассмотрены все аспекты реструктуризации управления компанией. Авторы выделяют следующие ситуации, в которых проводят реструктуризацию управления компанией:

- организационный анализ выявил недостатки существующей организационной структуры;
- изменилась стратегия компании;
- перераспределяется ответственность подразделений;
- происходит сокращение (увеличение) компании;
- компания переходит из линейно-функциональной в дивизионную структуру (и наоборот);
- компания развивается, в результате чего появляются новые функции;
- осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов;
- внедряется регулярный менеджмент;
- компания готовится к внедрению информационно-управляющей системы.

При моделировании процесса реструктуризации управления компанией создается программа изменений, которая формулируется в следующих терминах

убрать (добавить): продукт или услугу, функцию; исполнительное звено;
изменить: функциональную структурную схему; организационную структурную схему; соответствие функций и звеньев.

Проект новой организационной структуры и программы изменений основывается на существующей организационной модели и определяется стратегией предприятия, которое, в свою очередь, задает основные цели изменений и способы их достижений. Анализ организационной структуры предприятия с позиции реализации стратегии направлен на получение ответа на следующие вопросы:

- в какой мере существующая организационная структура соответствует (способствует или мешает) реализации стратегии;
- на какие уровни, и на какие звенья в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач и функций в процессе реализации стратегии;
- какие изменения необходимо провести в организационной структуре предприятия при изменении его стратегии.

Первым важнейшим социальным аспектом реструктуризации является воспроизводство социального капитала и трудовых ресурсов в тех случаях, когда отсутствуют соответствующие рыночные регуляторы, связанные, прежде всего с состоянием рынка трудовых ресурсов. Стратегическая реструктуризация фактически обречена на провал без учета последствий изменения корпоративной культуры [122, 136].

Разработке проектов реструктуризации должно предшествовать проведение анализа исходной и перспективной ситуации, для чего могут использоваться организационный и управленческий анализ, анализ и применение референтных моделей, стратегический анализ. Реализация данных методов позволяет принять решение по формированию программы реструктуризации, которая должна строиться в соответствии с миссией предприятия, поставленными целями и задачами, а также способствовать реализации стратегических

целей.

Итак, реструктуризация управления представляет собой сложный процесс, требующий детальной проработки и принятия рациональных решений, необходимость чего вызвана тем, что грамотно построенная система управления является одним из значительных факторов, влияющих на эффективность функционирования предприятия [83].

Очевидно, что сложность осуществления процесса реструктуризации, заключающаяся, с одной стороны, в необходимости анализа и пересмотра всех аспектов деятельности предприятия, оценки факторов окружающей среды, предполагает целесообразность тщательного, профессионального подхода и детальных методических разработок к реализации данного процесса.

С другой стороны, само по себе предприятие представляет собой сложную систему, элементы которой могут работать с разной степенью эффективности и не нуждаться в осуществлении глобальных изменений функционирования. В связи с этим можно выделить два основных направления проведения реструктуризации:

1. Комплексная реструктуризация, которая представляет собой реструктуризацию всех функциональных подсистем предприятия.
2. Частичная реструктуризация, которая предполагает проведение реструктуризации отдельных подсистем предприятия.

При этом открытым остается вопрос принятия решения о выборе направления реструктуризации. Во-первых, данное решение необходимо принимать по результатам проведения подготовительного этапа реструктуризации (табл. 24). Во-вторых, для принятия рационального решения, целесообразно использовать бальную систему оценок, где выделяется нормальное, удовлетворительное и критическое состояние подсистем предприятия и соответствующих структур. Критическое или удовлетворительное состояние, но близкое к критическому, требует проведения реструктуризации.

Сложность реструктуризации проявляется в принятии окончательного решения о формировании программы реструктуризации, то есть в выборе формы реструктуризации, а также методов и мероприятий, реализуемых и осуществляемых в процессе реструктуризации.

Иными словами, процесс реструктуризации предполагает сбор, анализ и оценку большого количества информации, связанной с условиями функционирования предприятия и отдельных его подсистем, что возможно за счет систематизации осуществляемых мероприятий. Это может быть достигнуто путем выделения определенных этапов при проведении реструктуризации. Каждый из этапов включает в себя определенный порядок действий и мероприятий, способствующих реализации программы реструктуризации.

Таблица 23 - Этапы проведения реструктуризации предприятия

Наименование этапа	Основная цель реализации
1. Подготовка реструктуризации и предварительное определение стратегических целей.	Мобилизация, организация и создание заинтересованности работников.
2. Проведение исследования рынка.	Выявление продуктов и услуг, имеющих спрос у потребителей.
3. Оценка собственного потенциала компании.	Проведение комплексного анализа внутреннего состояния компании.
4. Разработка бизнес-плана.	Регламентация целей и задач, подлежащих решению в процессе реструктуризации, способов достижения целей и технико-экономических показателей проекта.
5. Организационное проектирование, разработка организационного проекта.	Разработка модели и характера проекта.
6. Социальное проектирование.	Изучение социальных аспектов реструктуризации.
7. Преобразование.	Разработка и осуществление проекта реструктуризации компании.

Наиболее подробно этапы, мероприятия и методы реструктуризации компании представлены в таблице 23.

На наш взгляд, выбор последовательности действий при реструктуризации может носить произвольный характер и определяться лицами, прини-

мающими решение о ее проведении. Необходимыми условиями для проведения реструктуризации предприятий являются, с одной стороны, учет нормативно-правовых требований и законодательных актов, определяющих порядок и правомерность осуществления реструктуризации. В частности, существует «Методика разработки плана реструктуризации промышленного предприятия» [87]. Данный документ определяет принципы и порядок формирования промышленными предприятиями Санкт-Петербурга планов всей реструктуризации в целях, изложенных в Концепции реформирования промышленных предприятий Санкт-Петербурга и одобренной Правительством 10.09.98.

В соответствии с данной методикой, план реструктуризации может быть разработан как для одного промышленного предприятия, так и для группы юридических лиц. Решение о разработке плана реструктуризации для одного промышленного предприятия принимается уполномоченными органами управления данного предприятия. Для группы предприятий, такое решение принимается уполномоченными органами управления каждого из юридических лиц, для которых будет разрабатываться план реструктуризации. Составление характеристики предприятия и разработка плана реструктуризации производится на основе подлинных документов предприятия или нотариально заверенных копий, документов бухгалтерской отчетности, а также иных документов, которые подписываются главным бухгалтером и руководителем предприятия и скрепляются печатью предприятия. Ответственность за подлинность документов и верность содержащейся в них информации несет руководитель предприятия.

С другой стороны, необходима четкая обоснованность реализуемых мероприятий, и стремление максимально снизить риск от неэффективно принятых решений при планировании и проведении реструктуризации.

Все вышеизложенное позволяет обобщить алгоритм процесса реструктуризации (табл.24)

Таблица 24 - Этапы проведения реструктуризации

Название этапа	Характеристика
1. Подготовительный этап.	Основан на применение методов аналитического анализа с целью выявления текущего состояния предприятия, внешних и внутренних условий его функционирования, потенциальных возможностей и имеющихся ограничений. (Более подробно о методах реализации подготовительного этапа было написано выше).
2. Этап формирования программы реструктуризации.	Выбор направления реструктуризации (частичная или комплексная) и варианта реструктуризации, формирование группы лиц, ответственных за проведение реструктуризации и распределение соответствующих обязанностей, определение сроков проведения реструктуризации (подготовка плана), детальное описание процессов предстоящих изменений/нововведений (мероприятий) и способов их осуществления.
3. Этап формирования стратегической и тактической части программы реструктуризации	Прогнозирование деятельности реструктуризованного предприятия, разработка стратегии и тактики, комплекса маркетинга (реклама, публик релейшенз), коммуникативной политики и т.п.
4. Этап реализации программы реструктуризации.	Непосредственное выполнение программы реструктуризации, контроль выполнения последовательности мероприятий с возможной корректировкой вследствие непредвиденных обстоятельств.
5. Этап адаптации.	Оценка результатов реструктуризации, соотношение планируемых и фактических результатов. Осуществление постоянного мониторинга и контроллинга, корректировка ошибок и неучтенных аспектов.

Необходимо отметить, что успех процесса реструктуризации зависит не только от рационально сформированной программы реструктуризации, но и от возможности эффективно управлять и контролировать осуществление всех запланированных мероприятий. В связи с этим, особая роль при проведении реструктуризации должна отводиться созданию группы лиц, ответственных за осуществление реструктуризации и соответствующему распределению полномочий и обязанностей между ними. Выше уже говорилось, о значении человеческого фактора при проведении реструктуризации. Прежде всего, это заключается в создании психологического климата и организационной культуры, способствующих единому пониманию стратегических целей и задач реструктуризируемого предприятия.

Разделение процесса реструктуризации на отдельные этапы, состоящие

их определенного числа действий и мероприятий, предполагает назначение ответственных за их реализацию. С этой целью строится матрица распределения ответственности, где по одной оси представлен список подразделений, а по другой - список ответственных лиц. Элементами матрицы являются коды видов деятельности, то есть цифрами обозначен характер ответственности: 1- первый исполнитель, 2 - соисполнитель, 3 - проверка исполнения, 4 - согласование, 5 - участие (помощь, совет, обсуждение).

Пример матрицы распределения ответственности руководящих и должностных лиц компании представлен в таблица 25.

Таблица 25 - Матрица распределения ответственности

Должностные лица	Этапы реструктуризации				
	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Генеральный директор	3	2	3	2	3
Зам. директора по развитию	3	3	5	4	4
Коммерческий директор	5	4	2	5	2
Директор по маркетингу	1	2	5	3	1
Финансовый директор	5	4	2	3	5
Директор по персоналу	2	1	5	3	2
Гл. Бухгалтер	2	3	1	4	5

Подобная матрица может быть составлена и для каждого этапа в отдельности с указанием всех мероприятий данного этапа и ответственных лиц. Подобное позволяет эффективно контролировать реализацию реструктуризации и оперативно реагировать на возможные изменения в процессе ее осуществления.

Практическая реализация представленных выше теоретических аспектов осуществления реструктуризации предприятия может иметь свои отличительные особенности в зависимости от размеров предприятия, его экономического состояния, уровня квалификации персонала, а также стратегиче-

ских целей, на реализацию которых направлено функционирование реструктуризируемого предприятия.

Рассмотрим некоторые аспекты, представленные в плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод», который был нами разработан. Данный план предусматривает реструктуризацию активов предприятия и последующую его реорганизацию (рис. 7).

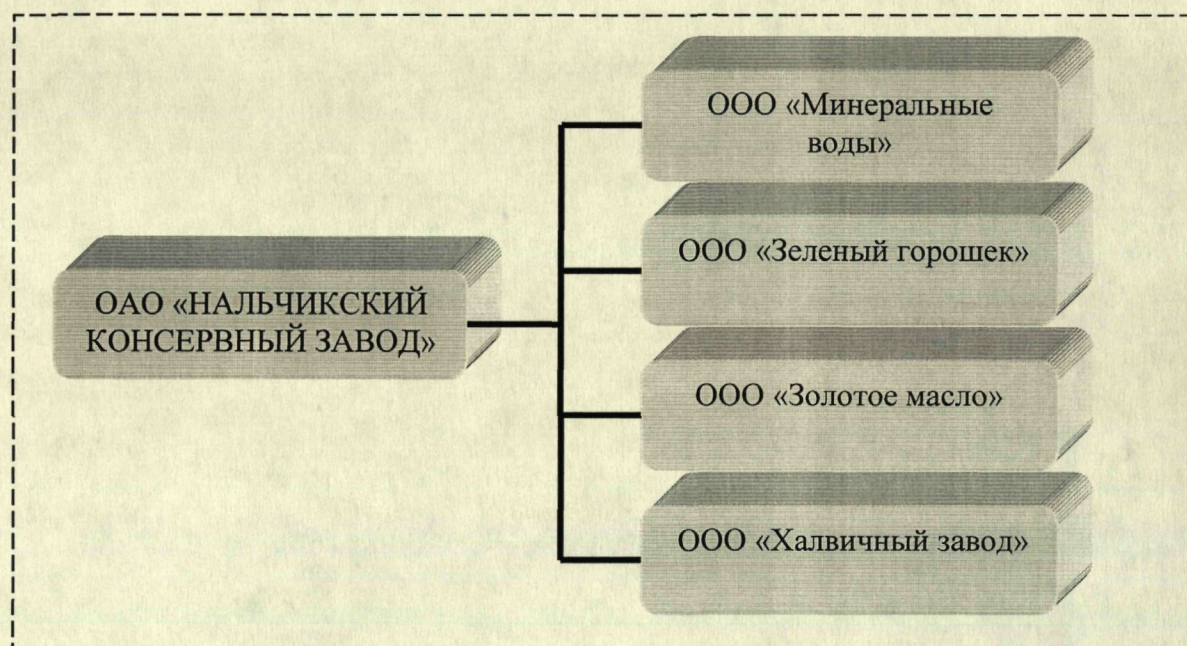


Рисунок 7. Реорганизация ОАО «Нальчикский консервный завод»

Производственные комплексы создаются путем реорганизации ОАО «Нальчикский консервный завод» в форме выделения новых юридических лиц с передачей им на баланс той части активов ОАО «Нальчикский консервный завод», которая непосредственно участвует, обеспечивает и обслуживает производство продукции вновь образуемых предприятий.

Основу комплекса ОАО «Нальчикский консервный завод» после реорганизации составят активы, предназначенные для производства традиционных видов продукции, организации нового бизнеса и реализации продукции на рынке. Для этого планируется произвести переоценку основных фондов, определить перечень объектов по недвижимости, подлежащих продаже и использованию в коммерческих целях. План реструктуризации содержит ос-

новные организационно-проектные решения, направленные на обеспечение активного функционирования создаваемых предметно-специализированных производств, их последующего развития и обеспечения функционирования к концу 2007 года в качестве безубыточных предприятий. План также предусматривает привлечение дополнительно 47 работников.

В плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод» представлен общий перечень основных мероприятий, планируемых к осуществлению для каждого из вновь организуемых юридических лиц. В перечне представлены следующие основные мероприятия:

1. Экономические:

- уточнение основных проектных решений по формированию и развитию нового производственного комплекса;
- организация нового юридического лица (учреждение, регистрация прав собственности, разработка мероприятий по экономии энергоносителей, демонтаж оборудования).

2. Юридические:

- разработка комплекса документов по предстоящей реорганизации;
- выделение из состава имущественного комплекса ОАО «Нальчикский консервный завод» нового предметно-специализированного предприятия;
- оформление договорных отношений между базовым предприятием и новым юридическим лицом;
- оформление договоров с ПТС;
- обеспечение подписания договора с Администрацией г.Нальчика о поддержке процесса реструктуризации.

3. Кадрово-социальные:

- организация разъяснительной работы с трудовым коллективом;
- перевод персонала, переобучение;
- набор кадров, оптимизация численности персонала;
- совершенство оплаты труда.

4. Финансовые:

- подписание Генерального соглашения с коммерческим банком КБ «Бумбанк» о поддержке реструктуризации;
- оформление приема - передачи активов;
- разработка положений о кооперативных поставках между создаваемыми производственными комплексами;
- организация планово-учетной работы;
- оптимизация бухгалтерского учета.

5. Маркетинговые:

- разработка планов маркетинга;
- разработка нормативов остатков готовой продукции;
- участие в тендерах на получение городского заказа.

Для каждого мероприятия определены сроки проведения и объемы необходимого финансирования.

Как уже говорилось выше, основой плана реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод» является создание специализированных производств, функционирование которых должно осуществляться в соответствии с планом реструктуризации производства базового предприятия, а также разработанным и представленным планом маркетинга.

План создания предметно-специализированных производств включает перечисление необходимого имущества и ресурсов и других ресурсов, а также планируемые организационно-технические мероприятия, сроки их реализации и объемы необходимого финансирования. В частности, основными категориями данного плана выступают:

- планируемый размер части рынка каждого вида продукции;
- требуемые земельные участки;
- требуемые объекты недвижимости;
- требуемое оборудование (укрупненно по группам учета);
- потребность в ресурсах (потребление электроэнергии, тепла, воды, га-

за, прочих ресурсов и предполагаемый размер платы за выброс вредных веществ);

- потребность в кадрах.

По результатам данного плана определяется итоговая стоимость создания каждого из предметно-специализированных производств.

Для каждого из создаваемых предметно-специализированных производств определяются основные показатели, характеризующие эти производства. Так, например, в плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод» для ОАО «Халвичный завод» определены следующие основные показатели таблицы 26.

Таблица 26 – Оценка основных показателей, характеризующих создаваемое ОАО "Халвичный завод"

Наименование показателя	Планируемое значение		
	1 год	2 год	3 год
Объем производства (план), тыс. руб.	1450	1650	1750
Загрузка оборудования (план), %	70	75	80
Точка безубыточности (план)	1654	1396	1396
Коэффициент застройки земельного участка	-	-	-
Рекомендуемое значение коэффициента застройки земельного участка	0,5	0,5	0,5
Планируемая среднегодовая мощность, тыс. руб.	2000	2200	2200
Планируемое использование среднегодовой мощности, %	66	75	80
Рекомендуемое значение использования среднегодовой мощности, %	70	70	70

В плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод» также представлен сводный план разделения активов и пассивов между базовым предприятием и вновь создаваемыми юридическими лицами. Немаловажным является и вывод невостребованной при создании предметно-специализированных производств и иных независимых структур части имущества из состава имущественного комплекса ОАО «Нальчикский консерв-

ный завод».

Заключительным элементом в плане реструктуризации ОАО «Нальчикский консервный завод» является финансовый план реструктуризации и анализ эффективности реструктуризации. Данный анализ показал, что реструктуризация позволит увеличить эффективность деятельности в 2,5 раза.

Таким образом, разработанный для ОАО «Нальчикский консервный завод» план реструктуризации позволяет оценить текущее состояние предприятия, на основе которого принимается решение о формировании новых предметно-специализированных производств, выводе не востребованного имущества и формировании прогнозов деятельности новых производств.

3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АПК РЕГИОНА

3.1 Формирование управленческой политики экономического развития предприятий в условиях осуществления реструктуризации экономики

В настоящее время социально-экономическое положение Кабардино-Балкарской республики можно охарактеризовать как состояние неустойчивого равновесия. Тенденции общего падения производства, уменьшения размеров валового внутреннего продукта, ухудшения жизненного уровня населения, нагнетают депрессивность в регионе.

Аналогичная картина сложилась на микроуровне, то есть на перерабатывающих предприятиях и в отношениях между ними. Так, большинство современных промышленных перерабатывающих предприятий КБР сегодня или стоят или функционируют не на полную мощность. Из-за этого нарушены процессы производства, реализации продукции и процессы воспроизводства: восстановление и обновление ресурсов, технологий, навыков работников и управленцев. Чтобы процессы воспроизводства расширились, необходимы такие ключевые элементы инновационного цикла, как опытно-конструкторские и научно-исследовательские подразделения в структуре предприятия, повышение квалификации, пополнение кадров предприятия выпускниками вузов. Но именно эти компоненты пострадали в первую очередь в ходе приватизации, в условиях ликвидации госзаказов, общего падения спроса. Поэтому восстановление воспроизводственно-инновационных звеньев в структуре и деятельности предприятий - первая задача их реформирования. Здесь следует вспомнить, что в современной рыночной экономике держаться на плаву за счет конкурентных преимуществ может только то

предприятие, на котором полностью используется его внутренний потенциал, учитываются все явные и скрытые резервы социально-экономического развития - от возможностей коллектива до размещения предприятия. Лучше других, как правило, это могут сделать только "инсайдеры" - работники самого предприятия, знающие все его отличительные черты и заинтересованные в его успехе.

Оздоровление внутренней обстановки на предприятиях, упорядочение взаимоотношений между ними - первое необходимое условие подъема экономики. Конечно, состояние предприятий - не единственное препятствие на пути к экономическому росту. В качестве одной из главных проблем на этом пути часто называется проблема инвестиций. Наряду с восстановлением инновационного цикла важной является проблема снижения уровня спроса на продукцию, снижения ее качества. Вот почему главной задачей государственной политики экономического подъема должно стать создание институциональных предпосылок экономического роста, то есть совокупности социально-экономических правил, норм, структур и психологических установок, способствующих созданию атмосферы экономического подъема.

В настоящее время вопросы планирования не относятся к числу активно изучаемых и обсуждаемых проблем экономики. По данным обследований, проведенных Центром экономической конъюнктуры в 2001 году, около 40% предприятий не использовали на практике никакого планового документа, распространяющегося более чем на 6 месяцев. Эта картина не изменилась и к настоящему моменту. Неудивительно, что на каждом втором предприятии господствовал авторитарный стиль управления, связанный с единоличным принятием важнейших решений директором предприятия. На сегодняшний день необходима разумная политика, основанная на реальных экономических процессах и реформах, подкрепленных соответствующей нормативно-правовой базой.

Развитие стратегического экономического мышления, стратегического

восприятия экономики в целом, и определение места в ней каждого конкретного предприятия - одна из основных задач экономической политики государства, связанных с формированием и реализацией факторов экономического роста.

Важным моментом государственной политики на современном этапе является разработка качественного анализа на микро- и макроэкономическом уровне. Решение макроэкономических проблем в России зависит от эффективности разрешения проблем на микроуровне - на уровне предприятий, участников производственно-экономической деятельности. Одной из государственных задач сегодня по выводу экономики из затяжного кризиса является формирование необходимых законодательно-правовых, создание экономических и социальных предпосылок для экономического подъема. Особую важность на современном этапе приобретает разработка методов качественного анализа на макро- и микроуровне. Предприятия, несмотря на значительные финансовые затруднения, все еще обладают значительным внутренним производственным потенциалом, использование которого и позволяет им оставаться на плаву более или менее конкурентоспособными. Как показала практика многих стран, внедрение качественного анализа на макро- и микроуровне давало существенные результаты, а именно решение проблемы инвестиций, выбора партнера по бизнесу, повышения качества управления и менеджмента на предприятиях. И в России необходима разработка единого информационно-аналитического пространства по сбору, хранению, переработке и передаче информации о производственно-экономической деятельности предприятий, получившего название мониторинга предприятий. Располагая качественными данными анализа на самых различных уровнях, предприятиям легче было бы формировать как внешнюю, так и внутреннюю политику. При правильной постановке и реализации данного вопроса были бы решены многие экономические проблемы.

Эффективная организация мониторинга производственно-

экономической деятельности предприятий, теоретическое обоснование каждого его этапа и разработка схемы обобщения и представления является одной из актуальных задач в области управленческого и экономического анализа, особенно в российских условиях, когда институт мониторинга предприятий находится на стадии зарождения.

Таким образом, в условиях осуществления реструктуризации экономики, ее технологической перестройки значительно возрастают роль и значение своевременного и качественного мониторинга экономического развития предприятия и изыскания путей его укрепления, повышения надежности предприятия. Финансовое состояние предприятия должно систематически и всесторонне оцениваться с использованием имеющихся видов и методов анализа, комплекса разнообразных показателей. Это позволит:

- критически оценить финансовые результаты деятельности предприятия и его финансовое состояние как в статике за анализируемый период, так и в динамике за ряд периодов;
- определить "болевые" точки в финансовой деятельности предприятия;
- выработать пути более эффективного использования финансовых ресурсов, рационального их размещения.

Нерациональность использования финансовых ресурсов приводит к низкой платежеспособности предприятия и, как следствие, к возможным перебоям в снабжении, производстве и реализации продукции, к невыполнению плана прибыли, снижению рентабельности предприятия, к увеличению экономических санкций. Целью мониторинга экономического развития предприятия является получение ключевых параметров, дающих объективную и всестороннюю оценку экономической состоятельности предприятия, и определение на этой основе конкретных путей улучшения организации финансов, обеспеченности факторами производства, увеличения объема производства. Задачами мониторинга экономического развития предприятия являются:

- исследование рентабельности и финансовой устойчивости предпри-

ятия;

- определение эффективности использования финансовых ресурсов;
- оценка положения хозяйствующего субъекта на финансовом рынке и количественная оценка его конкурентоспособности;
- объективная оценка ликвидности, платежеспособности, финансовой стабильности;
- определение и оценка мер, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение экономической отдачи финансовых ресурсов;
- изучение эффективности использования имущества (капитала) предприятия;
- исследование платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и стабильности предприятия, его прибыльности
- определение обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами и анализ их использования;
- исследование эффективности использования финансовых ресурсов по назначению, выявление конкретных путей повышения их эффективности.

Особенно возрастает значение своевременной и объективной оценки экономической состоятельности предприятий в современных условиях наличия разнообразных форм собственности, поскольку ни один собственник не должен пренебрегать потенциальными возможностями наращивания прибыли (дохода) фирмы, которые можно выявить только на основе своевременного и объективного мониторинга экономического развития предприятия. Экономическая состоятельность является отражением отношений между хозяйствующими субъектами, позволяющим им эффективно существовать в бизнесе, и включает в себя следующие функциональные составляющие: рыночная состоятельность, производственная состоятельность, и финансовая состоятельность. Для оценки экономической состоятельности используются экономические и финансовые показатели. Оценка количественных значений показателей в совокупности позволит определить экономическую состоя-

тельность как по функциональным составляющим, так и по критериям оценки. Наиболее показательными в оценке деятельности предприятия являются показатели финансовой состоятельности.

В результате мониторинга менеджер получает относительно небольшое количество основных, наиболее информативных параметров, дающих объективную и точную картину экономической состоятельности предприятия. При этом в ходе мониторинга менеджер может ставить перед собой различные цели:

- анализ текущего финансового состояния;
- проекция на перспективу.

Сложившаяся практика осуществления мониторинга финансового состояния предприятия, уже выработала определенные приемы и методы осуществления такого анализа. Использование видов, приемов и методов мониторинга для конкретных целей изучения финансового состояния предприятия в совокупности составляет методологию и методику анализа.

Финансовый анализ осуществляется с помощью различных показателей, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи между основными показателями. Основных типов показателей, применяемых в процессе мониторинга финансового состояния предприятия, три: дескриптивные, предикативные, нормативные.

Дескриптивные показатели являются основными для оценки финансового состояния предприятия. К ним относятся: построение системы отчетных балансов; представление финансовой отчетности в различных аналитических разрезах; вертикальный и горизонтальный анализ отчетности; система аналитических коэффициентов; аналитические записки к отчетности. Дескриптивные показатели основаны на использовании информации бухгалтерской отчетности.

Предикативные показатели — это показатели предсказательного, прогностического характера. Они используются для прогнозирования доходов и

прибылей предприятия, его будущего финансового состояния. Наиболее распространенные из них: расчет точки критического объема продаж; построение прогностических финансовых отчетов; построение моделей динамического анализа (жестко детерминированные факторные и регрессионные модели).

Нормативные показатели — это показатели, которые позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятий с нормативными, рассчитанными на основе норматива. Эти показатели используются в основном во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по технологическим процессам, видам изделий и анализа отклонений фактических данных от этих нормативов. Финансовый анализ в значительной степени базируется на применении жестко детерминированных факторных моделей. В ходе мониторинга финансового состояния предприятия могут использоваться самые разнообразные приемы, методы и модели анализа. Их количество и широта применения зависят от конкретных целей анализа и определяются его задачами в каждом конкретном случае.

Устойчивое финансовое состояние предприятия формируется в процессе всей его производственно-экономической деятельности. Поэтому оценку финансового состояния предприятия можно объективно осуществить не каким-либо одним показателем, а комплексом, системой показателей, детально и всесторонне характеризующих финансовое состояние.

Показатели оценки финансового состояния предприятия должны быть такими, чтобы все те, кто связан с предприятием экономическими отношениями, могли получить ответ на вопрос, насколько надежно предприятие как партнер в финансовых отношениях, а, следовательно, принять решение об экономической выгодности продолжения с предприятием этих отношений.

Разумеется, в первую очередь, в хорошем финансовом состоянии заинтересовано само предприятие. Однако хорошее финансовое состояние любого

предприятия формируется в процессе его взаимоотношений с поставщиками, покупателями, банками, акционерами. С другой стороны, от хорошего финансового состояния предприятия зависит степень его экономической привлекательности для поставщиков, покупателей, акционеров, банков и других юридических и физических лиц, имеющих возможность выбора между данным и другими предприятиями, способными удовлетворить те же их экономические потребности. Исходя из изложенного, от улучшения финансового состояния предприятия зависит его экономическая перспектива и будущее экономики в целом.

Следовательно, вопрос восстановления платежеспособности, финансовой устойчивости промышленных перерабатывающих предприятий является на сегодняшний день одним из актуальных, так как от его решения зависит состояние экономики в целом. Обобщая и используя отечественный и зарубежный опыт, необходимо выработать такую систему мониторинга, которая имела бы практическое применение как на общенациональном, так и на региональном уровне, что особенно важно для России с ее огромными территориальными проблемами.

Опыт реструктуризации организаций подтверждает использование разнообразных средств и направлений. Объективная необходимость технического перевооружения и реконструкции производства, повышения инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования может быть реализована только при обеспечении эффективного управления. Таким образом, можно признать, что проблема реструктуризации системы управления является генеральной в комплексном проекте реструктуризации предприятия.

Реструктуризация организационной и финансовой структур управления реализует актуальную в современных условиях ориентацию деятельности предприятий на потребителя [100]. При этом большинство исследователей рассматривают этот процесс во взаимосвязи с процессом децентрализации

управления через выделение наибольшего числа структурных подразделений в юридические лица или центры финансовой ответственности, способных самостоятельно и эффективно функционировать.. Тенденции к децентрализации вызваны объективными процессами, господствующими в современной жизни. Выбор степени децентрализации в каждом конкретном случае зависит от необходимости концентрации ресурсов на достижение целей, от функциональной эффективности и синергии.

Необходимость изменения организационно-правовой формы предприятия в процессе его реструктуризации может возникнуть в двух разнородных и разнонаправленных ситуациях: при разделении предприятия на самостоятельные организации и дробление имущественного комплекса предприятия и в случае вхождения предприятия в состав других организаций. При этом смена правовой структуры сопряжена с необходимостью трансформации форм собственности на имущество предприятия, что в некоторых случаях может значительно затруднять проведение таких преобразований.

Новая структура управления персоналом должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров.

Ориентация на децентрализованные структуры управления приводит к резкому росту информационных потребностей организации. Появляется необходимость в более подробном контроле с состоянием дел во всех хозяйственных областях. В новой обстановке обеспечение информацией по всем направлениям должно функционировать безупречно. Использование информационных технологий призвано нивелировать организационную сложность предприятия. А, следовательно, в процессе реструктуризации стоит вопрос о том, чтобы разработать такую технологию, с помощью которой можно было бы постоянно держать в курсе событий менеджеров и их партнеров, принимающих решения в условиях децентрализации.

Рассмотренные основные направления реструктуризации системы

управления свидетельствуют о сложности и многогранности всего проекта. Успешная реализация проекта зависит от того, насколько полно в процессе преобразований будут учтены все многочисленные взаимосвязи между отдельными структурами организации. Нестандартность ситуации заключается в необходимости привлечения специалистов различных областей, что, в свою очередь, предопределяет использование популярных на сегодня методов управления проектами [145]. Последнее предусматривает планирование, координация и контроль работ по проекту для достижения его целей в рамках заданного бюджета и сроков, с надлежащим качеством [100]. Выделение работ по реструктуризации в отдельное направление деятельности организации, с одной стороны, связано с жесткой взаимосвязью всего комплекса решаемых задач реструктуризации, с другой стороны, необходимостью отделить текущую оперативную работу от стратегических разработок и реализации проекта реструктуризации.

В начале необходимо четко определиться со структурой и терминологией, используемой при разработке проекта реструктуризации системы управления. Под проектом реструктуризации понимается ограниченное во времени целенаправленное изменение системы управления отдельной организации в соответствии с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. В рамках общего проекта осуществляется ряд программ реструктуризации - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленной цели в рамках выделенной в проекте области с учетом заданных временных и финансовых условий [87]. В свою очередь комплексные программы могут распадаться на ряд подпрограмм и отдельных мероприятий. Таким образом, в соответствии с необходимостью реструктуризации всех базовых структур системы управления, проект реструктуризации системы управления может быть представлен следующим образом (рис.8).



Рисунок 8. Структура проекта реструктуризации системы управления

Состав участников проекта и распределений функций определяется в каждом случае индивидуально. В состав проекта реструктуризации системы управления могут входить: руководитель проекта, команда проекта, ответственные за отдельные программы проекта, специалисты организации, консультанты и инвесторы.

Руководитель проекта - это лицо, которому делегированы полномочия по руководству проектом: планированию, контролю и координации всех участников. В зависимости от специфики организации им может быть назначен:

- работник самой организации из числа руководителей отделов, служб или заместителей директора;
- специалист, приглашенный со стороны и наделенный необходимыми полномочиями;
- внешний управляющий, если проводится судебная санация организации.

Команда проекта как специфическая форма существует в течение всего жизненного цикла проекта и выполняет функции управления проектом. Ее состав должен обеспечивать минимальный период срабатываемости. В команде должен присутствовать специалист по каждому из основных направлений проводимой реструктуризации. Как правило, из числа команды проекта назначаются ответственные за реализацию программ, включенных в проект реструктуризации. Состав участников каждой из программ определяется в зависимости от ее целей, задач и области реформирования. В реализации программы могут использоваться как члены команды проекта, так и привлекаемые специалисты структурных подразделений организации на различный период времени.

Согласно выделенных нами программ в рамках проекта реструктуризации базовый состав специалистов должен быть следующим (табл. 27):

Организация проектной группы реализуется через матричную структуру управления. Работники в ней закрепляются за отдельными программами вре-

менно на условиях полной занятости либо частичной. Таким образом, организационные подразделения частично выполняют свою часть работы по программе, в то время как планирование, координация и мониторинг работ ведется руководителем программы.

Таблица 27 - Участники проекта реструктуризации системы управления

Проектные области	Руководитель	Основные специалисты	Временно привлекаемые специалисты
Основная команда проекта	Руководитель структурного подразделения, заместитель директора (<i>Первый заместитель директора, финансовый директор</i>)	Маркетолог, экономист в области оргструктур, технолог, специалист в области информационных технологий, специалист по кадрам, финансист	Консультанты
Программа стратегического управления	Специалист, владеющий ситуацией на рынке (<i>Начальник отдела стратегического развития</i>)	Маркетологи, технологи, инженеры отдела кадров, финансисты, специалисты в области стратегического планирования	Консультанты
Программа реструктуризации финансовой структуры	Руководитель проекта реструктуризации (<i>Финансовый директор</i>)	Маркетологи, технологи, экономисты отдела труда, финансисты по финансовому менеджменту	Юристы, главный бухгалтер, консультанты
Программа реструктуризации организационной структуры	Специалист в области оргструктур (<i>Начальник отдела труда и заработной платы</i>)	Экономисты отдела труда, технологи, инженер отдела кадров,	Руководители структурных подразделений, консультанты, специалисты по информационным системам, психолог, социолог, консультанты
Программа реструктуризации информационной структуры	Специалист в области информационных систем (<i>Начальник отдела информационного обеспечения</i>)	Технологи, экономисты отдела труда, специалисты в области ЭВМ и сетевых решений	Начальники структурных подразделений, специалист по безопасности, психолог, социолог, консультанты
Программа кадрового обеспечения реструктуризации	Специалист по кадрам (<i>Начальник кадровой службы</i>)	Инженеры кадровой службы, экономисты отдела труда, психолог, социолог	Консультанты

Для реализации программы реструктуризации организационной системы управления возникает необходимость создания отдельной группы экспертов, дающих независимую оценку фактическому состоянию структуры. Для этого в группу на паритетных началах должны быть включены, как сторонние консультанты в области реформирования структур управления, так и руководители структурных подразделений организации.

Общепринятого подхода, определяющего четкий регламент осуществления стадий и этапов, их содержания, а также последовательности не существует.

Комплексная оценка представляет собой обобщенную характеристику, полученную в результате одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих различные аспекты реструктуризации. Она содержит итоговые выводы о результатах деятельности на основе выявления качественных и количественных отличий изучаемого объекта от базы сравнения (эталона). Процедуру комплексной оценки можно типизировать и разделить на следующие относительно самостоятельные этапы:

- определение целей и задач комплексной оценки;
- выбор походной системы показателей и сбор информации;
- расчет и оценка значений частных показателей (определение суммы мест, балльных оценок, нормируемых значений и т.д.);
- определение коэффициентов относительной значимости;
- выбор конкретного способа конструирования комплексной сравнительной оценки.

Осуществление данных этапов построения комплексных оценок связано с двумя сложными проблемами: определение в качестве базы сравнения объекта - эталона и разработка вычислительного аппарата. Первая проблема носит дискуссионный характер и связана с обеспечением адекватности итогов комплексной оценки реальным условиям функционирования изучаемой организации. Вторая проблема связана с выбором алгоритма расчета инте-

грального показателя. Здесь следует иметь в виду, что на практике для этих целей применяется методы сумм, геометрической средней, суммы мест, расстояний. По своим задачам они схожи, но в то же время отличаются по подходам к составу и направленности частных показателей, включаемых в расчет комплексной оценки.

На наш взгляд, такое рассмотрение процесса реструктуризации всей системы управления несколько упрощенно и не обладает достаточной ценностью с точки зрения его практического исполнения. Механизм управления обладает высокой концентрацией и сложностью взаимосвязей, что не позволяет с достаточной точностью построить желаемую систему управления и одновременно разработать весь комплекс организационных изменений. Процесс преобразования носит порой непредсказуемый характер. Следовательно, наиболее оправданным, с точки зрения методологии проектирования, можно считать проработку отдельных шагов и направлений с учетом использования разработанных методик реструктуризации отдельных составляющих. В рамках данного научного исследования, методическое обеспечение проекта реструктуризации основывается на четырех специализированных методиках: методике формирования финансовой структуры, организационной, информационной и кадровой.

Первым шагом в процессе построения новой системы управления является принятие осознанного решения о проведении проекта реструктуризации и назначение руководителя, ответственного за его результаты.

Далее в соответствии с выделенными нами базовыми структурами системы управления формируются проектные команды, которые будут обеспечивать выработку и исполнение конкретных организационных мероприятий в рамках специализированных программ. Таковыми должны стать: команда стратегического управления и команда реструктуризации организационной, финансовой, кадровой и информационной структур управления. Поскольку данный этап фактически представляет работу по подбору и расстановке кад-

ров, то его необходимо проводить с учетом требований и подходов к формированию проектных команд, рассматриваемых нами в методике формирования кадровой структуры.

2 этап. Первичная диагностика системы управления Аналитический этап предусматривает, в первую очередь, проведение анализа конкурентных преимуществ и недостатков организации с целью выработки базовых стратегий. Для достижения максимальной включенности в проект, принципиальным, по нашему мнению, является участие в стратегическом анализе всех участников основной команды проекта. Приемы, используемые на данном этапе, широко описаны в научной литературе и представляют собой изучение технологических возможностей ассортиментного набора производимых изделий, конкуренции и перспектив развития рынка [79, 110, 125, 135]. Определение стратегических целей организации является основополагающим моментом для всех последующих этапов. Одновременно со стратегическим анализом проводится диагностика бизнесов организации, существующей организационной, информационной и кадровой структур [46]. Целью проведения такой работы является фиксирование фактического состояния базовых структур в системе управления. С этого момента задействованными становятся все специализированные методики проекта, определяющие характер и способы проведения исследований. Особенностью процесса формирования организационной структуры является то, что на первоначальном этапе он распадается на два параллельных процесса: анализ полноты реализации управленческих функций и анализ эффективности, определяемый экспертным путем.

3 этап. Формирование финансовой структуры

Ключевым шагом для проведения дальнейших работ по реструктуризации системы управления должна стать новая структура бизнесов и сформированная на ее основе финансовая структура [70]. Результат проведенного анализа, как уже реально существующих бизнесов, так и потенциально воз-

возможных рассматривается с точки зрения стратегии всей организации. Выбор наиболее оптимального набора бизнесов организации и характер контроля и управления им реализуется на основе разработанного критериального аппарата в рамках методики реструктуризации финансовой структуры [69].

Совокупность выделенных в результате анализа бизнесов определяет состав управленческих функций и требования к ним в новой системе управления. С другой стороны, уточнение уровня контроля и степени влияния со стороны управляющей системы на каждый из бизнесов формируют юридическую структуру компании. Последняя предполагает проведение реструктуризации имущества и компании, выделения имущественных блоков, создание дочерних предприятий, присоединения новых и т.д.

4 этап. Обеспечение функций управления

Сформированный на предыдущем этапе комплекс функций системы управления, необходимых для управления актуализированной структурой бизнесов, и дает возможность сопоставить его с реально выполняемыми в настоящее время. В результате чего составляется баланс функций для новой системы управления, учитывающий вновь появившиеся, существующие и подлежащие ликвидации.

Корректировка функционального набора, в свою очередь, дает основу для проведения анализа информационного обеспечения организации. Информационная система должна полностью соответствовать новой структуре управленческих функций и эффективно обеспечивать их исполнение. Для этого в методике реструктуризации информационной системы предусмотрен механизм выделения информационных цепочек и их последовательная корректировка [100].

5 этап. Формирование новых организационной и информационной структур

Заключительным моментом реструктуризации системы управления является разработка и внедрение новой организационной структуры управле-

ния и соответствующей ей информационной системы.

Внедрение новой информационной структуры влечет за собой изменения в нормативном обеспечении организации, схемах документооборота, способах обработки и передачи информации. Перечисленные элементы, в свою очередь оказывают существенное влияние на оргструктуру, качественный и количественный состав персонала.

Формирование новой оргструктуры ведется на основе баланса функций, разработанного по отношению ко всей организации и предусматривающего детализацию по всем структурным подразделениям. На его основе принимается решение о создании, разделении, выделении или слиянии организационных единиц. Характер построения новой структуры, а конкретнее ее тип, вырабатывается на основе требований экспертов, полученных на предыдущем этапе и требований, учитывающих новые характеристики кадровой и информационной структур [100].

В перечисленных выше этапах реструктуризации системы управления нет отдельного блока, посвященного созданию кадровой структуры. На это есть ряд причин.

Так, объективным является нелинейный характер изменений, проводимых в структуре персонала. Состав и участников и их качественная характеристика меняется с проведением структурных преобразований любого рода. Таковыми считаются специализированные программы реструктуризации, их блоки, и отдельные мероприятия. Необходимость изменений в кадровой структуре определяется в первую очередь проблемой возможности их реализации.

Таким образом, особенностью проекта реструктуризации системы управления является необходимость реализации большого количества разнообразных мероприятий, направленных на формирование отдельных структур системы управления. В связи с этим, необходимо создание единой команды проекта, разработка отдельных программ реструктуризации и управления

ими на основе принципов проектного менеджмента. В процессе реализации программ реструктуризации центральным является процесс изменения базовых: финансовой и организационной структур управления. При этом на каждом из этапов применяется соответствующая методика.

3.2 Принципы формирования системы стратегического управления на предприятии

Изучение и обобщение сложившихся теоретических подходов к заданию параметров функционирования организации на рынке свидетельствует о том, что это многоплановая проблема. Ее решение во многом зависит от учета, как внешних факторов рыночной среды, так и от внутренних, факторов, непосредственно связанных с поведением самой организации. Именно в области совместного действия всех этих факторов лежит проявление свойства целостности экономической системы. Определение степени проявления этого системного свойства, является основной задачей экономического анализа деятельности предпринимательских структур на современном этапе рыночных преобразований.

Предлагаемый подход к формированию системы стратегического управления на предприятии, изучению содержания и форм взаимодействия предпринимательских структур на рынке требует разработки качественно новых методов проведения аналитических исследований. Считаем, что нововведения в данной области знаний должны, в первую очередь, касаться развития функционального строения анализа, создания методологии диагностики экономического состояния организаций, проектирования методов и моделей определения положения хозяйствующих субъектов на рынке.

Это позволит обеспечить комплексность проводимого аналитического исследования и разработку действенных мер по интегрированному улучшению работы предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности

АПК на продовольственном рынке.

Для организации системы стратегического управления на перерабатывающем предприятии в первую очередь необходимо выбрать технологию формирования системы стратегического управления.

Для организации системы стратегического управления (ССУ) на предприятии возможно применить два подхода: функциональный, основанный на технологии функционально-стоимостного анализа, и процессный, основанный на технологии реинжиниринга бизнес-процессов.

В основе *функционального подхода* к организации ССУ [77] лежит первичность выделения *функций* системы стратегического управления, на основании которых осуществляется структуризация системы: диагностика, проектирование и оптимизация проектных решений.

Результующие характеристики функционирования механизма стратегического управления представлены в таблице 28.

Функциональный подход к проектированию систем управления находит отражение в *технологии функционально-стоимостного анализа*, основная задача которого - создание системы, выполняющей функции стратегического управления на предприятии с минимальными затратами. Здесь ССУ рассматривается как совокупность функций стратегического управления и затрат на их осуществление, благодаря чему данный метод позволяет выбрать лучшее решение по функциям и составу ССУ из имеющихся проектных вариантов. Осуществляется подробная структуризация функций вплоть до процедур и операций, которые должны выполнять сотрудники организации в рамках подсистемы стратегического управления. Структуризацию целесообразно осуществлять в рамках трех уровней:

- уровень общих функций управления (сегментируются общие функции стратегического управления - стратегическое планирование, стратегическая организация, стратегическая мотивация, стратегический контроль, стратегическая координация);

Таблица 28 - Результирующие характеристики функционирования механизма стратегического управления

Элемент комплексного механизма стратегического управления	Целевая функция элемента механизма	Характеристика результата функционирования элемента механизма
Анализаторный механизм	Формирование сигнала об изменении или возможном изменении существенной переменной под действием изменения параметра	-сложность анализаторного механизма; -горизонт прогнозирования изменения параметров; -характер прогноза изменения параметра (однозначный, вероятностный, детерминирующий); -скорость восприятия изменения.
Механизм синтеза стратегической реакции	Формирование стратегических альтернатив воздействия на параметр	-количество областей формирования стратегической реакции; -количество синтезируемых реакций; -время на формирование варианта стратегической реакции.
Механизм выбора адаптации	Принятие решения о характере воздействия на параметр	-количество вариантов поведения; -сложность областей выбора адаптации; -время на выбор способа реакции
Исполнительный механизм	Управляющее воздействие на элементы внешней и внутренней среды с целью изменения параметра. Изменение структуры объекта стратегического управления с целью обеспечения нужных значений параметров	-скорость оказания управляющего воздействия (задержанная реакция, предварительная реакция, непосредственная реакция); -характер адаптации (изменение структуры внутренней или внешней подсистемы объекта, воздействие на носитель параметра); -направленность адаптивной реакции (внутренние параметры, внешние параметры)
Механизм отбора и закрепления адаптационной стратегии	Оценка результативности реакции. Классификация стратегических ситуаций и способов их решения на положительные и отрицательные	- качество реакции (насколько эффективно проведена адаптация системы); -уровень сохранения адаптации (сложность системы памяти-количестве сохраненных реакций); -количество повторений ситуации для сохранения адаптации.
Механизм накопления адаптации	"Сохранение" успешных стратегий поведения в стратегической ситуации	- уровень сохранения адаптации (сложность системы памяти - количество сохраненных реакций); форма сохранения адаптации (документальная, опытная и др.)

- уровень конкретных функций управления (сегментируются функции по подсистемам маркетинга, производства, финансов, НИОКР, управления персоналом и др.);

- уровень функций элементов механизма стратегического управления (анализ параметров, синтезирование стратегической реакции, выбор стратегической реакции, реализация стратегической реакции, информационное накопление).

На основе выделенных критериев организации устанавливаются значимость каждой функции для работы системы стратегического управления на предприятии и устанавливаются ориентировочные затраты на реализацию функций.

Общая схема процесса организации ССУ методом функционально-стоимостного анализа представлена на рисунке 9 [77]. Проектирование начинается с выделения основных функций ССУ, их ранжирования по важности, а также определения возможных вариантов выполнения функций и ранжирования указанных вариантов по стоимости. Избыточные функции и дорогостоящие варианты выполнения функций исключаются из рассмотрения в рамках проектирования системы. Сохраненные в процессе анализа варианты выполнения функций группируются, на основании чего выделяются основные элементы ССУ и альтернативные конфигурации системы.

Процессный подход к организации ССУ получил развитие благодаря теоретическим разработкам таких научных направлений, как тектология и рекрематики, рассматривающих систему управления как совокупность различных управленческих процессов, протекающих в организации. В этой связи, первичными при проектировании системы выступают процессы стратегического управления. Элементы системы в данном контексте рассматриваются как исполнительные органы основных операций стратегического управления. Для применения процессного подхода к организации ССУ предлагается использовать метод реинжиниринга бизнес-процессов [96].

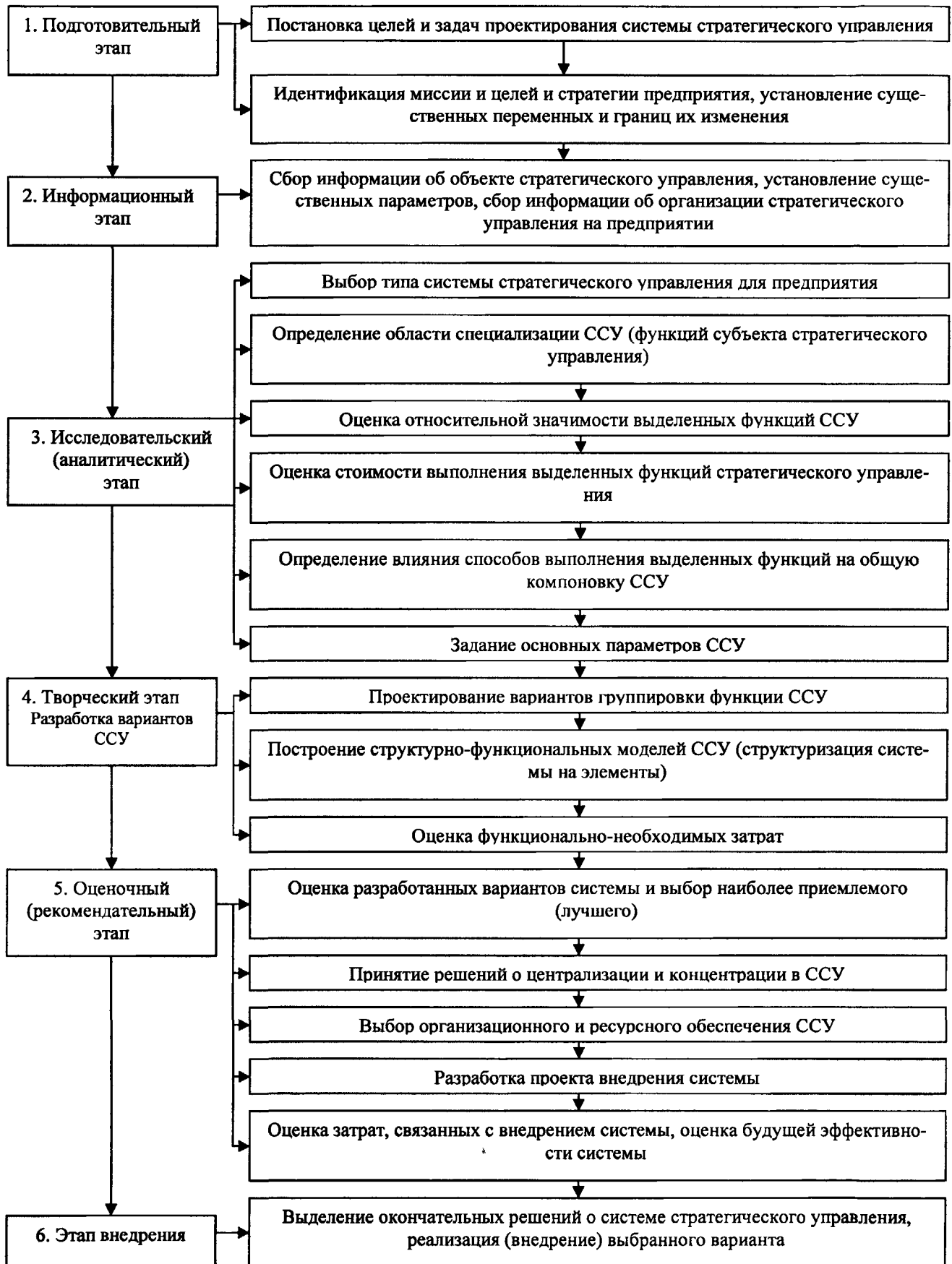


Рисунок 9. Использование функционально-стоимостного анализа при организации системы стратегического управления

Применение реинжиниринга бизнес-процессов к организации системы стратегического управления эффективно в том случае, если система стратегического управления, действующая на предприятии, неадекватна желаемому состоянию и на предприятии необходимо осуществить радикальный прорыв в области стратегического управления, не взирая на объем затрат.

Реинжиниринг позволяет наиболее точно учесть особенности внешней составляющей ССУ, так как рассмотрение стратегического управления в качестве бизнес-процесса, выходит за границы организации и учитывает все операции процесса как внутри, так и вне организации. В отличие от функционального подхода, в процессе реинжиниринга проектирование системы предшествует аналитическому этапу, в результате чего на предприятии удастся построить идеальный процесс стратегического управления [96].

Реинжиниринг позволяет построить систему стратегического управления на предприятии, исходя из процессной или технологической специализации ССУ.

Выбор типа системы стратегического управления для конкретного предприятия требует анализа всех аспектов деятельности организации. Для того чтобы система стратегического управления функционировала адекватно условиям, при которых она создается, при ее выборе следует основываться на соответствии характеристик системы стратегического управления характеристикам объекта стратегического управления (факторам организации).

Для выбора системы стратегического управления необходимо решить ряд задач:

- оценить факторы организации системы стратегического управления;
- сформировать комплексный показатель оценки объекта стратегического управления;
- рассчитать показатель, характеризующий стратегическую реакцию ССУ, необходимую для управления оцениваемым объектом ССУ;
- выбрать форму организации системы стратегического управления. Вы-

бор типа системы стратегического управления осуществляется в соответствии с последовательностью, представленной на рисунке 10.

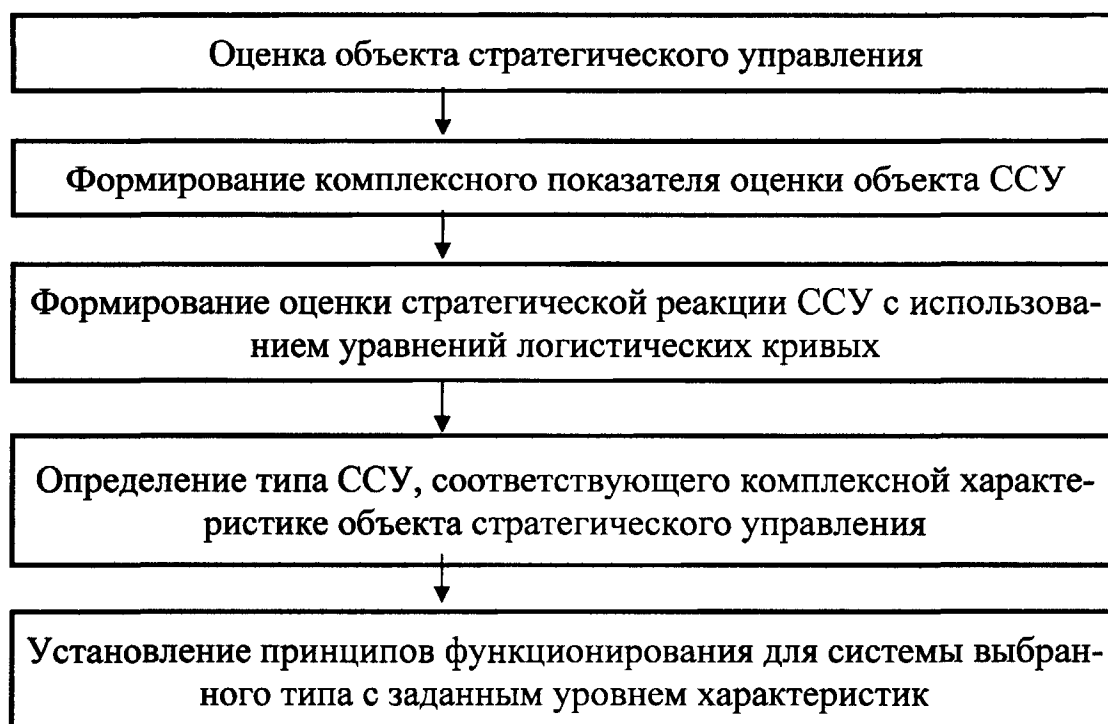


Рисунок 10. Последовательность операций по выбору типа ССУ

Оценка факторов организации системы стратегического управления. Факторы организации системы стратегического управления (сложность, нестабильность, устойчивость, неопределенность, степень воздействия, связанность параметров, управляемость параметров) формируются на основе значений параметров объекта стратегического управления. Для оценки объекта стратегического управления и установления изменяющихся параметров предлагается использовать стандартные методы стратегического анализа: анализ внутренней среды предприятия, анализ внешней среды предприятия, анализ макроэкономического окружения. На основе трех перечисленных составляющих объекта стратегического управления выделяются существенные параметры объекта - параметры, оказывающие влияние на изменение существенных переменных, установленных в процессе целеполагания. Можно

выделить следующие области установления параметров объекта стратегического управления (рис. 11). [60]

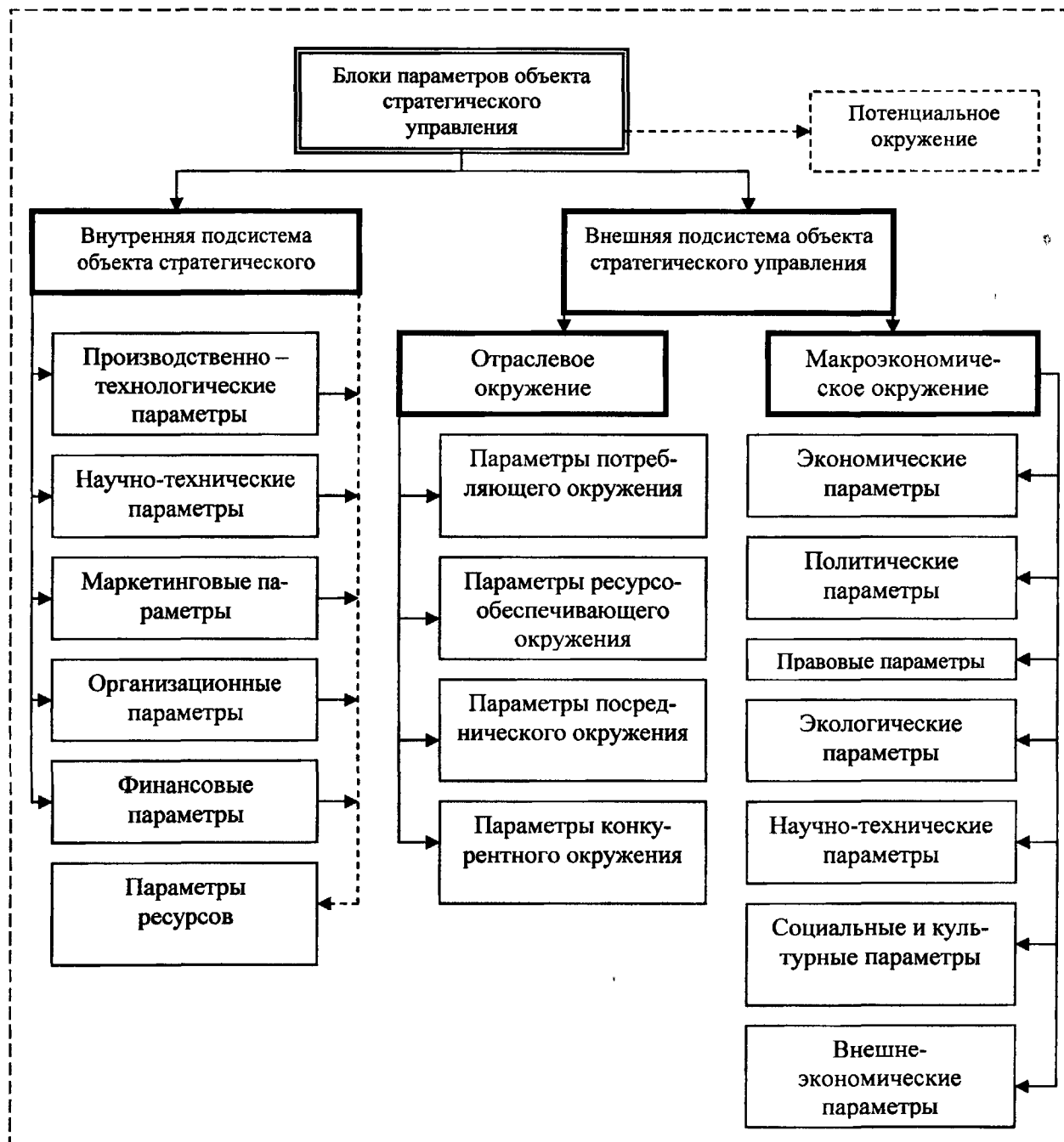


Рисунок 11. Укрупненная структура объекта стратегического управления, используемая для выявления существенных параметров

По выделенным блокам выявляются существенные параметры объекта стратегического управления. Например, существенными для организации являются следующие параметры блока "экономические параметры": ставка рефинансирования ЦБ, курс национальной валюты, расходы на НИОКР; пара-

метры блока "маркетинговые параметры"; ассортимент выпускаемой продукции, цена продукции; параметры блока "ресурсообеспечивающее окружение"; качество поставляемых ресурсов, срок поставки и др.

Выделенные параметры оцениваются с точки зрения факторов организации системы стратегического управления (например, оценивается среднемесячная скорость изменения курса национальной валюты, сила воздействия курса национальной валюты на существенные переменные системы, устойчивость национальной валюты в течение месяца и др.).

На основании проведенных оценок формируются значения набора факторов организации для каждого блока стратегического анализа - устанавливаются средние взвешенные оценки факторов для каждой группы.

Полученные оценки факторов по блокам стратегического анализа свертываются в общую оценку фактора для объекта стратегического управления. Такое свертывание производится через расчет средних взвешенных показателей факторов. В качестве веса в данном случае можно использовать значимость блока параметров в рассматриваемом блоке.

Оценки факторов производятся в несопоставимых единицах (например, сложность оценивается количеством изменяющихся параметров, нестабильность - скоростью изменений параметров и др.), поэтому для формирования комплексного показателя оценки объекта стратегического управления необходимо решить задачу приведения полученных значений показателей к сопоставимому виду.

Такое приведение предлагается осуществить с помощью разработанных шкал приведения значений факторов (полученных экспертным или расчетным путем) к сопоставимому виду (табл. 29, 30).

Таблицы сопоставимой оценки факторов возможно использовать до количественной оценки параметров - для получения приблизительной оценки объекта стратегического управления в процессе предварительного обследования объекта.

Таблица 29- Шкала сопоставимой оценки факторов организации ССУ (сложность, нестабильность, устойчивость)

Оцен-ка фак-тора	Фактор		
	Сложность SI	Нестабильность (Vизм)	Устойчивость Us
1	2	3	4
1	Объект стратегического управления очень простой.	Изменения медленные. Скорость изменений сопоставима со сроком службы постоянных активов.	Очень высокая устойчивость параметров в период службы постоянных активов.
2	Объект стратегического управления простой. К существенным относят параметры затрат и доходов.	Существенные изменения происходят медленно.	Высокая устойчивость параметров в долгосрочной перспективе.
3	Объект стратегического управления простой. К существенным относят финансовые и маркетинговые параметры внутренней среды, параметры обеспечивающего и потребляющего окружения.	Изменения происходят медленно.	Высокая устойчивость параметров в пределах, улучшающих деятельность организации.
4	Объект стратегического управления простой. К составу существенных параметров прибавляются параметры конкурентного окружения.	Изменения происходят медленно.	Устойчивость параметров высока. Высока устойчивость макроэкономических параметров. Устойчивость отраслевых параметров снижается в результате конкурентных ограничений.
5	Объект стратегического управления усложняется. Возрастает роль макроэкономических параметров. Растет роль параметров потенциального окружения.	Средняя скорость изменений, но предприятие не имеет времени для разработки детального плана.	Устойчивость внутренних параметров низка. Отраслевые параметры устойчивы в диапазонах ситуационных значений. Макроэкономические параметры устойчивы.
6	Сложность высокая. К рассмотрению принимаются параметры всех блоков анализа. Увеличивается число параметров в рамках каждого блока.	Средняя скорость изменений.	Средняя устойчивость внешних параметров, низкая устойчивость внутренних параметров.

1	2	3	4
7	Повышенная сложность объекта стратегического управления. Практически все параметры объекта стратегического управления признаются существенными.	Скорость изменений высока. Изменения большей части параметров происходят непрерывно.	Устойчивость параметров низка. Увеличивается неустойчивость макроэкономических параметров.
8	Сложность внешнего окружения очень высока. Существенными становятся параметры потенциального окружения.	Изменения параметров происходят очень быстро и требуют немедленной реакции.	Параметры очень неустойчивы. Для устранения угроз и использования возможностей, задаваемых параметрами, имеется ограниченный промежуток времени.
9	Сложность внешнего окружения настолько высока, что для повышения управляемости организации требуется ее сокращение.	Скорость изменений такова, что предприятие не может обеспечить реакцию с адекватной скоростью.	Высока неустойчивость макроэкономических параметров.
10	Сложность объекта стратегического управления очень высока. Требуется ее существенное сокращение.	Скорость изменений очень высока. Предприятие не справляется даже с анализом изменений.	Очень высокая неустойчивость параметров.
11	Сложность окружения очень высока.	Очень высокая скорость изменений. Предприятие не справляется с анализом изменений.	Полное отсутствие устойчивости параметров.

Таблица 30 - Шкала сопоставимой оценки факторов организации ССУ (неопределенность, сила воздействия.

Управляемость)

Оценка фактора	Фактор		
	Неопределенность (N)	Степень (сила) воздействия (в единицу времени) F	Управляемость (U)
1	2	3	4
1	Будущее повторяет прошлое и полностью предсказуемо. Высокая вероятность получения достоверного долгосрочного прогноза.	Незначительная, несущественно отклоняет существенную переменную от нормальных границ	Низкая гибкость объекта СУ. Управляемость внутренних параметров обеспечивается необратимой перестройкой. Внешние параметры не управляемы
2	Будущее состояние параметров незначительно отклоняется от прошлого.	Незначительное, ограничивает возможности увеличения прибыли	Внешняя среда не управляема. Возможно управление внутренними финансовыми параметрами
3	Будущее состояние параметров имеет положительное значение для организации и предсказывается на основе экстраполяции	Незначительное, ограничивает возможность расширения выпуска	Внешняя среда не управляема. Возможно управление внутренними производственно-технологическими и финансовыми параметрами.
4	Предсказуемы основные угрозы и возможности на долгосрочную перспективу	Незначительная, ограничивает возможности сохранения нормальных объемов реализации	Внешняя среда не управляема. Возможность управления всей совокупностью внутренних параметров.
5	Будущие угрозы и возможности не могут быть однозначно определены на долгосрочную перспективу	Умеренное, ограничивает возможности сохранения нормальных объемов деятельности в пределах выбранных технологий	Возможность управления внешними отраслевыми параметрами через выбор новой позиции. Управление внутренними параметрами через использование свойств резервных внутренних элементов.
6	Будущие угрозы и возможности могут быть определены лишь частично	Умеренное, ограничивает возможности сохранения нормальных объемов деятельности в условиях выбранных направлений	Возможность управления внешними отраслевыми параметрами через выбор новой позиции в среде. Управление внутренними параметрами через гибкую перестройку ПХС.

1	2	3	4
7	Может быть оценена лишь вероятность возникновения угроз в какой-либо области. Достоверность прогнозной информации низка.	Сильное, приводит к снижению объемов деятельности	Управление внешними параметрами через предварительное формирование равновесного значения внутреннего параметра. Гибкое изменение внутренних параметров в пределах потенциала.
8	Будущее не предсказуемо, угрозы появляются вопреки ожиданиям	Сильное, может привести к временному прекращению деятельности и значительным убыткам.	Гибкое управление внутренними параметрами, изменение внешней среды через внутреннюю реакцию
9	Будущее не предсказуемо, оно формируется самим предприятием	Очень сильное, угрожает долгосрочному функционированию предприятия.	Возможность формирования значений внутренних и внешних отраслевых параметров. Влияние на макроэкономические параметры через внутренние и отраслевые
10	Будущие параметры объекта формируются предприятием в процессе инновационной деятельности	Очень сильное, угрожает существованию предприятия в рамках выбранной модели деятельности.	Высокая управляемость внутренних и внешних отраслевых параметров. Формирование макроэкономических параметров в результате инновационной деятельности
11	Будущие параметры формируются на основе коллективных интересов	Очень сильное, угрожает реализации ключевого конкурентного преимущества, могут привести к необратимым для предприятия последствиям	Формирование внешних параметров посредством коллективных действий. Формирование макроэкономических параметров через лоббирование коллективных интересов

Последним шагом в формировании комплексного показателя оценки объекта стратегического управления является свертывание сопоставимых значений факторов оценки объекта стратегического управления в комплексный показатель. Для проведения свертки предлагается использовать таблицу 31.

Таблица 31 - Формирование комплексного показателя оценки объекта стратегического управления

Фактор оценки объекта системы стратегического управления	Весовой коэффициент (уровень значимости), V_1	Оценка фактора, P_1	
		Бальная	Итоговая
1. Сложность	V_{Sl}	Sl	$V_{Sl} \times Sl$
2. Нестабильность	$V_{Vизм}$	Vизм	$V_{Vизм} \times V_{изм}$
3. Устойчивость	V_{Us}	Us	$V_{Us} \times Us$
4. Неопределенность	V_N	N	$V_N \times N$
5. Степень воздействия на существенные переменные	V_F	F	$V_F \times F$
7. Связанность параметров	V_S	S	$V_S \times S$
8. Управляемость параметров	V_U	U	$V_U \times U$
Комплексный показатель оценки объекта стратегического управления	1	-	ΣP_i

Выбор весовых коэффициентов факторов целесообразно осуществлять экспертным путем с учетом влияния каждого фактора на деятельность предприятия.

Комплексная оценка объекта стратегического управления, полученная на основании таблицы 31, характеризует состояние объекта стратегического управления и выступает основой для выбора типа системы стратегического управления из базового набора. Для этого рассчитывается оценка характеристики стратегической реакции ССУ.

Оценка характеристики стратегической реакции ССУ представляет со-

бой условный промежуточный показатель, введенный для проведения расчетов.

При выборе типа системы стратегического управления необходимо установить соответствие уровня характеристик ССУ уровню объекта стратегического управления (комплексному показателю оценки объекта стратегического управления). Для этого следует использовать аналитические методы.

Как было установлено, развитие систем стратегического управления может быть описано S-образными логистическими кривыми Вейбулла и Гомперца, где в качестве функции выступает значение оценки стратегической реакции ССУ, в качестве аргумента функции - значение комплексной оценки факторов организации ССУ (комплексной оценки объекта стратегического управления).

Для использования уравнений логистических кривых для оценки зависимости характеристик базовых систем стратегического управления от значений оценок объекта стратегического управления необходимо уточнить расчетные формулы. Уравнение логистической кривой должно соответствовать следующим требованиям:

- в одной системе координат необходимо расположить три логистические кривые, каждая из которых характеризует определенный тип механизма стратегического управления (механизм с пассивной адаптацией, механизм с активной адаптацией, механизм, формирующий внешнюю среду);

- каждый механизм стратегического управления имеет более высокие комплексные оценки результата функционирования ССУ, чем предыдущий; поэтому значения функции каждой последующей кривой должны превышать значения функции предыдущей кривой;

- между логистическими кривыми должна существовать область "технологического разрыва", в которой комплексная оценка результата функционирования первого типа ССУ второй кривой при заданном значении оценки объекта ССУ ниже, чем комплексная оценка ССУ для последнего типа ССУ

предыдущей кривой.

С целью уточнения формул логистических кривых, используемых для описания типовых систем стратегического управления, необходимо установить следующие допущения:

- для удобства расчетов комплексная оценка ССУ определяется, исходя из 100-балльной шкалы. Поэтому введем три уровня технологических пределов: $y = 36$, $y = 68$, $y = 100$ (соответственно для ССУ, наделенных механизмами пассивной адаптации, активной адаптации, формирования среды);

- разделим ось абсцисс на три отрезка, характеризующие значения комплексного показателя оценки факторов организации ССУ для трех типов механизмов стратегического управления: 1-5 - механизм с активной адаптацией, 4-8 - механизм с активной адаптацией, 7-11 механизм, формирующий внешнюю среду.

С учетом указанных допущений уравнения логистических кривых Вейбулла и Гомперца необходимо преобразовать в системы, состоящие из трех уравнений, детерминированных интервалом изменения оценки факторов ССУ. Каждое из трех уравнений характеризует соответственно 1-ю (механизм с пассивной адаптацией), 2-ю (механизм с активной адаптацией) и 3-го (механизм, направленный на формирование внешней среды) S-образные кривые.

Уравнение Вейбулла, описывающее совокупность S-образных кривых, характеризующих развитие ССУ с различными типами адаптивных механизмов, можно представить следующим образом:

$$y = \begin{cases} P_{H1} + (P_{B1} - P_{H1}) (1 - e^{-kx^\alpha}); x \in [1; 5] \\ P_{H2} + (P_{B2} - P_{H2}) (1 - e^{-kx^\alpha}); x \in [4; 8] \\ P_{H3} + (P_{B3} - P_{H3}) (1 - e^{-kx^\alpha}); x \in [7; 11] \end{cases}$$

где y - расчетная оценка результата функционирования системы стратегического управления (стратегической реакции системы);

P_{H1} , P_{H2} , P_{H3} - нижние пределы соответственно первой, второй и третьей

кривых; для выбора типа системы стратегического управления рекомендуемые значения составляют соответственно 0, 32,64;

P_{B1}, P_{B2}, P_{B3} - верхние (технологические) пределы кривых, рекомендуемые значения соответственно 36, 68, 100;

x - комплексный показатель оценки объекта стратегического управления (определяется на основе экспертной оценки).

α, k - параметры, определяющие S-образный характер кривой; рекомендуемые значения параметров для обеспечения S-образного характера: $\alpha = 4,7$; $k=0,005$. Значения параметров получены путем итерационных вычислений.

Уравнение Гомперца возможно модифицировать следующим образом:

$$y = \begin{cases} P_{H1} + (P_{B1} - P_{H1}) (e^{-\lambda e^{-\beta x}}); & x \in [1; 5] \\ P_{H2} + (P_{B2} - P_{H2}) (e^{-\lambda e^{-\beta x}}); & x \in [4; 8] \\ P_{H3} + (P_{B3} - P_{H3}) (e^{-\lambda e^{-\beta x}}); & x \in [7; 11] \end{cases}$$

β, λ - параметры, определяющие S-образный характер кривой; рекомендуемые значения параметров для обеспечения S-образного характера: $\beta=2,1$; $\lambda=130$. Значения параметров получены путем итерационных вычислений.

Неоднозначность значений функций объясняется наличием двух областей "технологического разрыва" в развитии системы стратегического управления.

Оценка результата функционирования системы стратегического управления выступает основной для определения типа организуемой системы стратегического управления.

На основании модифицированных формул Вейбулла и Гомперца были рассчитаны диапазоны значений оценки результата функционирования ССУ в зависимости от уровня оценки объекта стратегического управления и установлена взаимосвязь между оценкой стратегической реакции ССУ и комплексным показателем оценки объекта стратегического управления. Резуль-

таты расчета представлены в таблице 32.

В результате на основании таблицы 32 определяется необходимый для предприятия тип системы стратегического управления (соответствующий рассчитанному уровню).

Таблица 32 - Рекомендуемые диапазоны значений комплексной оценки стратегической реакции, соответствующие различным типам ССУ

Комплексный показатель оценки факторов	Аналитическая оценка результата функционирования системы стратегического управления		Тип ССУ
	Уравнение Вейбулла	Уравнение Гомперца	
(1-2)	0,18-4,39	0,01-5,12	Реактивная адаптация
(2-3)	4,40-20,97	5,13-28,35	Бюджетно-финансовый контроль
(3-4)	20,98 - 34,77	28,36 - 34,96	Долгосрочное планирование
(4-5)	34,78-35,99	34,97-35,87	Стратегическое планирование
(4-5)	32,18-36,39	32,01-37,12	Выбор стратегической позиции
(5-6)	36,40-52,97	37,13-60,35	Ранжирование стратегических задач
(6-7)	52,98 - 66,77	60,36-66,96	Управление по слабым сигналам
(7-8)	66,78-67,99	66,97-67,87	Управление в условиях стратегических неожиданностей
(7-81)	64,18-68,39	64,01-69,12	Стратегическое управление
(8-9)	68,40 - 84,97	69,13-92,35	Инновационное стратегическое управление
(9-10)	84,98 - 98,77	92,36-98,96	Коллективное стратегическое управление
(10-11)	98,77 - 99,99	98,97-99,87	Управление на основе самоорганизации

В случае, если оценка объекта стратегического управления попадает в область "технологического разрыва" (в модели существует две таких области), то на основании принципа рационального выбора между системами стратегического управления старого и нового поколений необходимо выбрать предпочтительный для предприятия тип системы стратегического

управления. В том случае, если в ближайшей перспективе имеется тенденция к усложнению и интенсификации изменений факторов, целесообразно выбрать ССУ с более совершенным механизмом. Если оценки показывают, что в ближайшей перспективе факторы организации не будут существенно изменяться, и предприятие имеет ограничения по финансовым ресурсам для организации ССУ, следует выбрать систему с механизмом более низкого уровня.

В том случае, если предприятие не имеет возможности по организации системы стратегического управления выбранного типа, то следует осуществить редукцию объекта стратегического управления: изменить стратегическую позицию предприятия во внешней среде и организовать систему стратегического управления, соответствующую новому состоянию объекта.

Вопросы, рассмотренные в рамках данного параграфа, позволяют сделать следующий вывод:

Для организации системы стратегического управления на предприятии можно использовать технологии функционально-стоимостного анализа и реинжиниринга. Выбор технологии обусловлен выбранной формой специализации системы и финансовыми ограничениями предприятия.

Для выбора типа системы стратегического управления предприятием необходимо было связать между собой уровень результирующих характеристик системы стратегического управления и сложность объекта стратегического управления. Для реализации поставленной цели была разработана методика определения уровня системы стратегического управления в зависимости от характеристик факторов объекта стратегического управления. В рамках методики выделены блоки для анализа параметров объекта стратегического управления, установлена последовательность формирования комплексной оценки факторов организации ССУ, предложены таблицы приведения оценок факторов к сопоставимому уровню и расчета комплексного показателя оценки объекта стратегического управления, уточнены формулы, описывающие логистические кривые, с учетом особенностей развития системы стратегиче-

ского управления, рассчитаны значения комплексных оценок стратегической реакции ССУ на основании которых возможно выбрать базовую систему стратегического управления из типового набора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Сложившаяся в настоящее время ситуация в регионах ЮФО свидетельствует о высокой вероятности нарастания и необходимости углубления процессов реструктуризации предприятий. Основными факторами этого являются: радикальное и повсеместное изменение стратегий деятельности предприятий, недостаточно высокий уровень экономической состоятельности, масштабная смена организационно-правовых форм предприятия, необходимость адаптации к мировым рынкам товаров и услуг, небольшие возможности государственной поддержки предприятий.

2. В диссертационном исследовании предложена авторская трактовка понятия реструктуризации. Этот процесс рассматривается как комплексное преобразование всех внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и имеющее стратегическую направленность. Последние два компонента акцентируют созидательную ориентацию данного явления. Комплексность же процесса предполагает радикальные изменения в области номенклатуры производимой продукции, технической базы и технологических процессов, качества выпускаемого продукта, имущественного потенциала, методов и форм организации управления.

3. Выполнено исследование проблем предприятий пищевой промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики на современном этапе. Установлено, что параллельно с переходом на рыночные принципы хозяйствования должны быть устранены серьезные структурные диспропорции. При этом неэффективность рыночной структуры экономики не может быть устранена без соответствующих структурных изменений отдельных хозяйствующих субъектов. Негативные последствия проводимых последние годы реформ на макроуровне показали ошибочность экономического подхода, игнорировавшего проблемы отдельных предприятий, структуры которых также далеки от нормы. На сегодня в Кабардино-Балкарской республике сложилась

ситуация, когда дальнейшее развитие реального сектора экономики - АПК невозможно без проведения предварительной реструктуризации его основы - неэффективного товаропроизводителя. Таким образом, реструктуризация хозяйствующего субъекта не просто важный элемент экономического реформирования, а определяющий, поскольку именно на этом уровне процессы структурных преобразований находят свое реальное воплощение.

4. Анализ методических подходов к оценке эффективности реструктуризации предприятия позволил определить основные группы показателей эффективности, уточнить и развить показатели наличия и силы конкурентных преимуществ предприятия. Обобщенный показатель эффективности реструктуризации предлагается определять соотношением индексов, характеризующих изменения, происходящие в результате реструктуризации в уровне конкурентоспособности, финансовой устойчивости и социально-экономического развития предприятия, и индекса характеризующего изменения в ресурсообеспечении предприятия в связи с его реструктуризацией.

5. Многоплановость процесса реструктуризации, а также уникальность принимаемых в ходе ее реализации решений определили алгоритм реструктуризационных процессов и выбор методического подхода к оценке эффективности реструктуризации предприятия, согласно которым система показателей эффективности не устанавливается жестко для всех случаев, а должна выполняться в зависимости от типа реструктуризации, ее стратегии, основной миссии, а также от характера центральных мероприятий. При этом показатели предлагается группировать по таким признакам, как уровень конкурентоспособности, финансовой устойчивости и социально-экономического развития предприятия.

6. Дальнейшие исследования всего комплекса возможных структурных преобразований перерабатывающих предприятий АПК позволили сформировать три базовых направления реструктуризации: *реструктуризация капитала*, предусматривающая любые варианты изменения структуры собственни-

ков и капитала предприятия; *финансовая реструктуризация*, направленная на обеспечение ликвидности и улучшение результатов деятельности кризисного предприятия, за счет снижения уровня дебиторской и кредиторской задолженности, отказа от излишних активов и девестиций; *реструктуризация системы управления*, как комплекса структур, обеспечивающих реализацию всех управленческих функций. При этом данное направление реструктуризации является стержнем проведения всех структурных изменений организации.

7. Предложенные в диссертационной работе методологический подход и методические приемы, создают основу для проведения структурных преобразований систем управления на предприятиях АПК в целях максимальной адаптации к условиям рынка и, как следствие, повышения их конкурентоспособности. Рекомендуемой формой управления данным процессом является проектная, предусматривающая разработку и реализацию в рамках единого проекта нескольких взаимоувязанных программ реструктуризации структурных составляющих системы управления: финансовой, организационной, информационной, кадровой и юридической. При этом для каждого направления требуется своя, индивидуальная методика. Приоритетным направлением признается формирование базовых структур управления включающих в себя финансовую и организационную.

8. Методика реструктуризации организационной структуры управления максимально приближена к условиям кризисного предприятия. В такой ситуации эффективность принимаемых мер зависит от оперативности принимаемых решений. В диссертационной работе разработан подход, учитывающий, с одной стороны необходимую функциональную полноту структуры, традиционно определяемую сопоставлением необходимых функций для успешного управления с фактически реализуемым, с другой - эффективность реализации функций управления. Для оценки последней разработан систематизированный комплекс показателей эффективности, рассчитываемых экс-

пертым путем включающий такие показатели, как: *оперативность, надежность, распределение полномочий, адаптивность, жесткость подчинения, ориентации на клиента и экономичность*. Для выбора оптимального набора показателей в исследовании даются их ориентировочные значения в зависимости от базовых рыночных стратегий развития предприятия.

9. Предложенные в диссертации принципы и методы проведения реструктуризации системы управления, апробированные на практике и внедренные на ОАО «Псыгансуевский консервный завод», могут быть использованы многими предприятиями АПК, находящимися в условиях кризиса, и, следовательно, представляют непосредственный интерес как для руководителей и специалистов предприятий, так и для органов, осуществляющих разработку и внедрение государственных антикризисных мер на региональном уровне.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные акты

1. Федеральный закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)» № 6 ФЗ от 8 января 1998 г.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
3. Указ Президента РФ "Об основных положениях региональной политики в РФ" №803 от 03.06.96 г.
4. Постановление Правительства РФ от 15. 08. 2001 № 584 "О программе развития бюджетного федерализма в Российской Федерации на период до 2005г."

Научная литература

- 5.Абалкин Л. Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики // Вопросы экономики. - 1997. - №6.
- 6.Августинович М.С. Экономическая стратегия функционирования и развития предприятия. -СП(6), 1997.
- 7.Адамов В.Е., С.Д. Ильенкова. Экономика и статистика фирм.- М.: Финансы и статистика, 2002
- 8.Адамс Р. Аудит. -М.: Аудит ЮНИТИ, 1995.
- 9.Акофф Р., Рассел Л. Планирование будущего корпорации. -М., 1985.— 317с.
10. Акофф Р., Сасиени М. Основы исследования операций. - М.: Мир, 1971.
11. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. —М.: Финансы и статистика, 1998.

12. Алпатов А.А. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры // Экономист. - 2000. - № 3.
13. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. - М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. - 268 с.
14. Аммельбург Г. Предприятие будущего. Стратегия, методы и стиль руководства, -М., 1997.
15. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. - М.: Финансы и статистика, 2002.
16. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Прогресс, 2003 – 519 с.
17. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов /В.Г. Крыжановский и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - М.: «ПРИОР», 1998.
18. Антикризисный менеджмент /Под ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 1999. - 368 с.
19. Арбитражное управление предприятием: Практ. пособие. —М.: Дело, 2000.
20. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики.- М.: Финансы и статистика, 2003.
21. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа.- М.: Финансы и статистика, 2002. – 234 с.
22. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа.-М.: Финансы и статистика, 2003.
23. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент .-СПб: Питер, 2001.- 304 с.
24. Балабанов И.Т. Анализ и планирование производства. -М.: Высшая школа, 1995.
25. Балацкий Е.В. Циклические закономерности структурного развития экономики // Российский экономический журнал. - 1993. - №7.

26. Банкротство предприятий и кредитных организаций/Сборник нормативных актов и практических рекомендаций .-М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 1999.

27. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятий. - М.: ЮНИТИ,2001. -399 с.

28. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Башев / Под науч. ред. Г. Л. Башева .- СПб.: Изд-во СПбУ экономики и финансов, 1997. -144 с.

29. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз.- М.: Финансы и статистика, 2002.

30. Берлин А.Д. Реструктуризация системы управления предприятием в переходной экономике: Дис... д-ра экономических наук .- Москва, 1999.

31. Берталанфи Л. Фон. Общая теория систем - критический обзор // Исследования по общей теории систем. - М., 1969.

32. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. - 380 с.

33. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. - М.: Фонд «Правовая культура», 1994. - 528 с.

34. Буздалов И.И., Боев В.Р., Серков А.Ф. Аграрные отношения: теория, историческая практика, перспективы развития. –М.: Наука, 1990.- 269с.

35. Буробкин И.Н., Попова Е.А. Экономические отношения в системе агропромышленной интеграции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2004. – № 1. – С. -.

36. Булычева Г., Гусев В., Федоров А. Роль стратегического управления в предотвращении кризиса на предприятии //Вестник ФСФО.- 2000. -№10.

37. Вайнер Д. Кривые затрат и кривые предложения //Теория фирмы.- СПб: Экономическая школа, 1995.

38. Вильсон А. Энтропийные методы моделирования сложных систем: Пер.с англ. -М.: Наука, 1978.

39. Винн Р., Холден К. Введение в прикладной экономический анализ: Пер.с англ. -М.: Финансы и статистика, 1981.
40. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. –160 с.
41. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Издательство МГУ, 2003 – 252с.
42. Внесена Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Пер. с англ. -М: ИНФРА-М, 1996.
43. Войтов А.Г. Фундаментальная экономика. – М.: Экономика, 2003. – 500с.
44. Герчикова И.Н. «Менеджмент». М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2002.- 235 с.
45. Герчинова И.Н. Менеджмент. Учебник. 2-е изд., -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
46. Глазов М.М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятия / М. М. Глазов ; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов.- СПб: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 1999. -325 с.
47. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. -М., 1996.
48. Греф Г. проект "Стратегии развития Российской Федерации в 2001-2010 годы".- М., 1998.
49. Грешилов А.А., Стакун А.А. Математические методы построения прогнозов. – М.: Радио и связь, 2002. – 324 с.
50. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе.- М.: Финансы и статистика, 2003.
51. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации. Пер. с англ. -М.: Дело, 2000.

52. Гусев В., Юн Г., Григорьев В. Реструктурирование предприятий: основные положения // Вестник ФСФО.- 2000.-№9.
53. Гутман Г.В. Регионы в решении социального государства. -М.: Финансы и статистика, 2005.
54. Дерябин А.А Система ценообразования и финансов, пути их совершенствования. -М.: НИИ по ценообразованию, 2003.-231 с.
55. Длин А.М. «Фактический анализ в производстве». – М.: Статистика, 2000.-243с.
56. Дружинин Н.К. Математическая статистика в экономике. –М.: Статистика, 1999.-364 с.
57. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: Экономика, 2002.-165с.
58. Ефимова О.В. Финансовый анализ .-М.: бухгалтерский учёт, 2004. – 208 с.
59. Зальманова М.Е. Логистика. – Саратов.: Саратовский гос. университет, 2002. -168с.
60. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. - 195 с.
61. Иванова В.Н. Управление занятостью населения на местном уровне.- М.: Финансы и статистика, 2002.
62. Индрисов А.Б., Картышев СВ. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности. -М.: Филинь, 1996.
63. Инновационный менеджмент: Справ, пособие/под ред. Л.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Минаева. -СПб,: Наука, 1997.
64. Каминицера С.Е. Справочник экономиста промышленного предприятия.- М. 1990.
65. Карасёв А.И., Кремер Н.Ш. «Математические методы и модели в планировании». – М.: Экономика, 2003.-274с.
66. Карлоф Б. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 2001.-239с.

67. Кистанов В.В. Региональная экономика России.- М.: Финансы и статистика, 2005.
68. Ковалёв А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. – 192с.
69. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности.- М.:Финансы и статистика, 2003.- 432с.
70. Ковалев В.В.Финансовый анализ: методы и процедуры.- М.: Финансы и статистика, 2003.
71. Когович Е. Финансовая математика.- М.: Финансы и статистика, 2004.- 253с.
72. Коммерческий портфель/Под ред. Б.Ю.Рубина, В.И. Солдаткина.- М.: Соминтек, 2002.-463с.
73. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций//Утв. постановлением Правительства РФ 30.10.1997, №1373.
74. Конюховский П.В. Математические методы исследования операций экономике. - СПб: Питер, 2000. – 208 с.
75. Коротнев В.Д. Управленческие кадры сельскохозяйственных предприятий: адаптация к современным условиям / В.Д. Коротнев.-М.: ФГНУ "Росинформагротех",2002.-268 с.
76. Коцюба Н., Грамотенко Т. Меры, используемые для восстановления платежеспособности юридических лиц //Вестник ФСФО России.- 2000.- №9,
77. Карпунин М.Г., Майданчик Б.И. Функционально-стоимостной анализ в отраслевом управлении эффективностью .-М.: Экономика, 1983.
78. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия /Конспект лекций. — М.: «ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.
79. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. - М., 1992.
80. Кулашина Г.Д. Статистика товарного обращения.-М.: Финансы и статистика, 2002.-435с.

81. Лопатников Л.И. «Экономико-математический словарь».-М.: Наука, 2001.-253с.
82. Лэйард Р. Макроэкономика. Курс лекций для российских читателей».-М.: Джон Уайтли энд Санз, 2002.- 160с.
83. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний /Справочное пособие. -М.: Высшая школа, 2000.
84. Маршалова А.С., Новоселов А.С. Управление экономикой региона: Учебное пособие. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. - С. 108.
85. Мелкумов Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям.-М.: ИНФРА-М, 2003.-336с.
86. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента.-М.: Дело, 2002.-701с.
87. Методика разработки плана реструктуризации промышленного предприятия.- СПб., 2001.
88. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов .- М., 1999.
89. Мильнер Б.З. Организационные структуры управления производством. -М., 1997.
90. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное управление: конкурентоспособность, маркетинг.- М.: Внешторгиздат, 2003.-263с.
91. Мокрышев В. От финансового оздоровления к программам повышения конкурентоспособности российских предприятий //Вестник Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству.- 2000.-№7.
92. Молодцова Р.Г. Инвестиции и инновации в концепции экономического роста: Научное издание. -М.: Изд-во Рос. ЭА, 1997.
93. Мутнян А.В., И.М. Оконников, Е.А. Пантелеев Микроэкономика.- Ижевск: изд-во «Странник», 2003

94. Мамедов О.Ю. Современная экономика. - Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 2002.

95. Овчинников О. Государственное регулирование аграрного сектора США // Человек и труд. 2000. №8. С. 51-52

* 96. Отчет по слияниям и поглощениям в Центральной и Восточной Европе за 2003 год.- М., 2004.

97. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий / Под ред. С.Каминицера.- М.: Высшая школа, 2002.- 253с.

98. Орлов И.В., Половнеков В.А. Курс лекций по экономико-математическому моделированию.-М.: Экономическое образование, 2003.- 315с.

99. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. В.М.Власовой. - М.: Финансы и статистика, 2003.

100. Панков В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса: методология и практика.- М.: Финансы и статистика, 2005.

101. Пиндайк Р., Рубинфельд. «Микроэкономика». –М.: Экономика, 2002.- 173с.

102. Полозов В. Кризисные процессы в социальном рыночном хозяйстве/Регион: политика, экономика, социология.- 1999.-№3.

103. Портер М.Е. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В.Д.Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993.

104. Пью Д., Мэйби К. Стратегии управления сложными изменениями. Курс профессионального диплома по менеджменту «Управление развитием и изменением» Книга 10. Открытый университет Великобритании. Пер. с англ. -М.: МЦДА «ЛИНК», 1995.

105. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. «Современный экономический словарь».-М.:ИНФРА-М,2002.-273с.

106. Ракитская Г. Взаимоотношения работников и работодателей в современной России. // Вопросы экономики. – 2002. - №12. – С. 46-59.

107. Ракоти В.Д. Заработная плата и предпринимательский доход.- М.: Финансы и статистика, 2003.

108. Регионы России. Социально-экономические показатели 2004.- М.: Госкомстат РФ, 2005.

109. Реструктурирование предприятия.- М.: Дело, 1996.

110. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. - М: ПРИОР, 1998.

111. Реформирование предприятий/изд. 2-ое, испр. и дополн.: М.- Издательский Центр «Акционер», 2000.

112. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ. -М.: Аудит, ЮНИТИ. 1997.

113. Родионова В.М., Федотова М.Д. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции .-М.: Перспектива,2003.- 274с.

114. Российский статистический ежегодник 2004.- М.: Госкомстат РФ, 2005.

115. Российский экономический барометр//Экономическое развитие России, т.7.- №8авг. - сент. 2000.

116. Россия в цифрах: Краткий стат.об./Госкомстат России.-М.: Финансы и статистика, 2004.-400с.

117. Рябушкин Б.Т. Методы оценки теневого и неформального секторов экономики.- М.: Финансы и статистика, 2005.

118. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий . - 3-е изд. –М.: Колос, 2002.

119. Салин В.Н. Социально-экономическая статистика.- М.: Финансы и статистика, 2005.

120. Самодуров Д. А. Стратегия управления конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: Дисс.... канд. э.н: СПбГИЭА, С-Петербург, 2000.

121. Саськов В.И. Корреляционный анализ в экономических исследованиях.-М.:Статистика, 2000.- 167с.

122. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. —М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИННЪ», 1997.

123. Сорос Д. Алхимия финансов. Рынок: как читать его мысли.- М.: ИНФРА-М, 2002.- 416с.

124. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты. —М.: ИНФРА-М, 1996.

125. Стиглер Дж. Д. Современная конкуренция/Теория фирмы. - СПб.: Экономическая школа, 1995.

126. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина: -СПб.: «Специальная литература», 1996.

127. Суринов А.Е. Доходы населения: опыт количественных измерений.- М.: Финансы и статистика, 2005.

128. Таль Г.К., Гусев В.И., Юн Г.Б. Организация и функционирование фирм по антикризисному управлению предприятием.- М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 1999.

129. Темников Ф.Е. Теоретические основы информационной техники. — М.: Энергия, 1979.

130. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов /Под ред. С.Г. Беяева и В.Н. Кошкина. -М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.

131. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995.

132. Типовая (примерная) программа реформы предприятия//Утв. приказом Министерства экономики РФ, 1.10 1997.-№118.

133. Тренев В.Н. и др. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. -М.: ПРИОР, 1998.

134. Уткин Э.А. Консалтинг. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998, - 256 с.
135. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения.-М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-208с.
136. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
137. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
138. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? — М.: Финансы, 1995.-№6.
139. Финансовая система и экономика / Под. ред. В.В.Нестерова.- М.: Финансы и статистика, 2004.
140. Финансовый анализ деятельности фирмы.- М.:ИСТ- сервис, 2002.
141. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. - СПб.: Изд. С-Петербургского университета, 1997.
142. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. Турчака А.А.. Голована А.Г. и др. -М.: Финансы и статистика, 1997.
143. Чистов Л., Котова Н. Прошлое, настоящее и возможное будущее России //Регион: политика, экономика, социология. -1999.-№3,
144. Чистов Л.М. Эффективное управление социально- экономическими системами. -СПб.: Изд. Петрополис, 1998.
145. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. Учебное пособие. -М. «ИНФРА-М» 2002.
146. Экономика предприятий/Под ред. Горфинкеля В.Я., Куприянова Е.М. -М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1996.
147. Экономика: Учебник / Под ред. доц. А. С. Булатова. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство БЕК, 2001.

148. Экономическая стратегия фирмы/ Под ред. А.П.Градова.-СПб.: Спец.литература, 2003.- 349с

149. Эксперт, 2000, №17.

150. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практ. пособие, 2-е изд. -М.: «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.

151. Юданов А.Ю. Теория конкуренции, прикладные аспекты /МЭ и МО.- 1997. -№6,

152. Яркина Т. В. Основы экономики предприятия: краткий курс. М. 2001.

153. Якокка Ли. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1990.