ТАДЖИКСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

04201252085

Орзуев Парвизджон Джамолидинович

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)

Д И С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель,
доктор экономических наук,
профессор Ураков Дустмурад

Душанбе – 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

Глава 1. Теоретико-методологические основы реструктуризации предприятий в условиях рынка 11

1.1. Теоретические основы реструктуризации предприятий пищевой промышленности в условиях рынка 11

1.2. Предприятия пищевой промышленности как объект реструктуризации 23

1.3. Методические подходы к реструктуризации предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан 31

Глава 2. Современное состояние предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан 47

2.1. Анализ структуры и оценка динамики развития пищевой промышленности Республики Таджикистан 47

2.2. Факторы устойчивого развития и экономического роста предприятий пищевой промышленности 60

2.3. Формирование политики управления экономическим развитием предприятий в условиях осуществления реструктуризации экономики ... 77

Глава 3. Основные направления обеспечения устойчивого развития предприятий пищевой промышленности в условиях переходной экономики 96

3.1. Выбор стратегии реструктуризации предприятий пищевой промышленности 96

3.2. Оптимизация процесса реструктуризации на предприятиях пищевой промышленности Республики Таджикистан 106

3.3. Правовые, финансово-кредитные и инвестиционные основы реструктуризации пищевой промышленности Республики Таджикистан ... 121

Заключение 137

Список использованной литературы 141

Введение

Актуальность темы исследования. За годы, прошедшие с начала коренного перелома экономического и политического уклада в Таджикистане, предприятия пищевой промышленности 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 пищевой промышленности существенно изменились ее цели и функции, что повлекло необходимость структурной перестройки как всей системы в целом, так и составляющих ее элементов.

Становление рыночных отношений в Республике Таджикистан породило в системе взаимоотношений предприятий пищевой промышленности ранее не существовавшую рыночную среду. Она значительно увеличивает устойчивость и самоорганизацию системы предприятий пищевой промышленности, но только в том случае, если их внутренняя структура приспособлена к функционированию в условиях рынка.

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

Реформирование предприятий является основным элементом общей экономической реформы, так как в случае если предприятия не станут эффективными и конкурентоспособными, то никакая макроэкономическая политика не приведет к успешной трансформации экономики. Именно «реструктуризация, как комплекс мер, направленных на приведение предприятий

плановой экономики к условиям рыночных отношений путем изменения их форм собственности, реорганизации организационной структуры, структуры управления, технико-технологического обновления, позволяющих предприятиям приспособиться к условиям рынка, возможна только при активной поддержке государства, развитии конкуренции на внутреннем рынке, регулировании естественных монополий, поддержке высокотехнологических производств» [124, с. 5].

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. 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.

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.

Среди наиболее важных в стратегическом плане отраслей национальной экономики является продовольственный комплекс, который в последние годы испытывает значительные трудности, связанные с сокращением объемов производства при одновременном снижении конкурентоспособности продукции. Поэтому в структурной перестройке экономики Таджикистана важнейшее место занимает реструктуризация предприятий пищевой промышленности.

В научной литературе анализ результатов реструктурирования носит эпизодический характер, зачастую рассматривая итоги структурных изменений

лишь отдельных предприятий. Практически полное отсутствие апробированных рекомендаций по проблемам реструктуризации предприятий пищевой промышленности в условиях Республики Таджикистан и недостаточно комплексный анализ полученных результатов подтверждают актуальность выбранной темы.

Отмеченные обстоятельства, характеризующие актуальность и значимость проблемы, определили тему данной диссертационной работы. Проведенные исследования преследовали научно-практические цели, отвечающие задачам экономического развития хозяйствующих субъектов пищевой промышленности 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 промышленности. Разнообразие точек зрения по рассматриваемой проблеме отражает всю сложность и многогранность данной темы.

В качестве базы для научного обоснования проблем реструктуризации предприятий в условиях рыночной экономики послужили труды видных экономистов, посвященные вопросам управления развитием предприятия. Значительный вклад в исследование закономерностей развития и адаптации предприятий внесли труды И.Ансоффа, А.А.Богданова, Ю.Вебера, П.Друкера, Б.Карлофа, Н.Кноррена, Р.Коуза, М.Мескона, А.Стрикленда, Ф.Тейлора, Н.Тома, А.Томпсона, О Уильямсона, А.Файоля, Ф.Хедоури и других ученых. В работах этих ученых рассматриваются и вопросы реструктуризации предприятий в условиях современной рыночной экономики.

Изучению проблемы развития предприятий пищевой промышленности, их 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.

Некоторые аспекты проблем реструктуризации промышленности Республики Таджикистан рассмотрены в трудах таджикских ученых-экономистов Г.Дж, Джурабоева, С.И. Исломова, С.Дж. Комилова, Т.Д. Низомовой, Р.К. Раджабова, В.А. Разыкова, З.С. Султанова, Х.У. Умарова, Д.У.Уракова, Н.Х. Хоналиева и др.

Особое внимание уделяется этими авторами проблемам выведения предприятия из кризисного состояния, определению сущности и способов проведения реструктуризации. Однако значительные различия в трактовке понятия, неоднозначность в предлагаемых методах и направлениях, недостаточная проработка вопросов реструктурирования предприятий различной отраслевой принадлежности свидетельствует о целесообразности продолжения исследований по данной проблеме.

Особый интерес в контексте нашего исследования имеют работы профессора Низомовой Т.Д., посвященные реструктуризации промышленных предприятий Республики Таджикистан в переходный период экономики. В исследованиях автора особо отмечается, что одним из важнейших направлений современных экономических реформ, проводимых в Республике Таджикистан, является структурная перестройка экономики. При этом её ядром должна стать реструктуризация промышленности, поскольку именно в промышленной сфере создаются новые ценности, так остро необходимые для подъема экономики страны [122; 124].

Работа выполнена в соответствии с программой научных исследований кафедры экономика предприятия и предпринимательства Таджикского национального университета.

Целью исследования является разработка научно-обоснованного методического аппарата реструктуризации производственных предприятий пищевой промышленности, использующего современные научные концепции.

Объект исследования - предприятия пищевой промышленности Республики Таджикистан.

Предметом исследования являются экономические отношения,

складывающиеся в процессе реструктуризации пищевых промышленных предприятий Таджикистана

В соответствии с объектом, предметом и целью исследования была выдвинута научная **гипотеза исследования** - будет обеспечен экономический рост и развитие предприятий пищевой промышленности, если:

–провести комплексную реструктуризацию с учетом практических рекомендаций по реализации стратегических изменений для предприятий пищевой промышленности;

–реализовать модель реструктуризации на предприятиях пищевой промышленности;

–исследовать предпосылки реструктурирования предприятий молочной отрасли.

Для достижения поставленной цели и подтверждения выдвинутой научной гипотезы решаются следующие **задачи:**

–исследовать теоретико-методологические основы и проблемы становления рыночной экономики, развитие теории реструктуризации предприятий;

–изучить современные концепции реструктуризации предприятий пищевой промышленности, инструменты и методы, составляющие процесс реструктуризации предприятия;

–исследовать методические основы организации реструктуризации хозяйствующих субъектов и предложить алгоритм реструктуризационных процессов на предприятиях пищевой промышленности;

–рассмотреть подходы к организации процесса реструктуризации;

–проанализировать фактическое состояние пищевой промышленности в целом, выявить основные тенденции развития отраслей;

–разработать модель реструктуризации предприятий и механизм ее реализации на примере ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

Теоретико-методологическую основу исследования составляют концептуальные положения экономической теории, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых. В научном исследовании использованы

такие методы, как статистический, 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 предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан, научных учреждений, нормативно-справочные материалы и материалы специального обследования, факты и сведения из публикаций в научной литературе и периодической печати.

Научная новизна исследования определяются системным характером исследования вопросов реструктуризации пищевой промышленности, новизной экономической ситуации, в которой разрабатывалась данная проблема, обоснованием ключевых положений методик и моделей реструктуризации предприятий пищевой промышленности и состоит в следующем:

– выявлено, что понятие реструктуризация следует рассматривать не только как комплекс мероприятий, направленных на преобразование структуры капитала финансовых ресурсов и системы управления, но и как инструмент для поддержания устойчивого роста предприятия в условиях изменяющейся 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 предприятий пищевой промышленности и оценки ее экономической эффективности;

– предложен и апробирован алгоритм реструктуризационных процессов на предприятиях пищевой промышленности, 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 позволяющей осуществить реструктуризацию предприятий пищевой промышленности в Республике Таджикистан.

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

Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечивается методологией системного подхода, научной концепцией экономической диагностики, опорой на теоретические и эмпирические методы исследования. Так же анализом условий и результатами опытно-экспериментальной работы, подтверждением положений, выдвинутых в гипотезе, сочетанием комплекса методов, адекватных задачам каждого этапа исследования.

Апробация результатов исследования. Предложения автора нашли практическое применение при разработке планов реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе». Проведенные маркетинговые исследования и разработанный алгоритм послужили основой для организации реструктуризационных процессов на предприятиях пищевой промышленности Республики Таджикистан.

Основные результаты диссертационной работы доложены автором, обсуждены и одобрены на вузовских научно-практических конференциях Таджикского национального университета (2001-2011 гг.), на международных и республиканских научно-практических конференциях (2001-2010).

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 11 печатных статьях общим объемом 3,7 п.л. в том числе 4 в изданиях рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

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 реструктуризации 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:

– 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.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка. Она изложена на 150 страницах, содержит 24 таблицы, 6 рисунков, 194 библиографических источников.

Глава 1. Теоретико-методологические основы реструктуризации предприятий в условиях рынка

1.1. Теоретические вопросы реструктуризации предприятий пищевой промышленности в условиях рынка

На современном этапе развития экономики Таджикистана существует острая необходимость перехода к устойчивым темпам экономического роста отраслей промышленности и, в первую очередь, к увеличению производства товаров и услуг в пищевой промышленности, обеспечивающих продовольственную безопасность страны.

Обеспечение продовольственной безопасности страны является одним из приоритетных направлений государственной политики и зависит от эффективности функционирования отраслей продовольственного комплекса, поскольку именно за счет продукции пищевой промышленности формируются продовольственные фонды государства и создаются стратегические запасы продовольствия.

От объема производства продуктов питания, их ассортимента, качества и цены зависит не только уровень жизни населения, но и его физическое выживание. Эти обстоятельства определяют необходимость выделения пищевой промышленности в системе народнохозяйственного комплекса страны в особую стратегическую и социально значимую отрасль.

Результаты рыночных преобразований в республике затронули интересы всех отраслей народного хозяйства страны, включая пищевую промышленность и агропромышленный комплекс (АПК) в целом и со всей остротой высветили проблему обеспечения населения собственным продовольствием, поставив под реальную угрозу продовольственную независимость страны.

В Республике Таджикистан изменения экономической системы осуществляются уже 20 лет, однако, многие предприятия не сумели

адаптироваться к современным условиям. Организационная структура остается слишком сложной и не способствует эффективному менеджменту. Денежные потоки «непрозрачны» для инвесторов, привыкших ориентироваться на международные стандарты финансовой отчетности. Слабо осуществляется и маркетинговая политика: есть трудности со сбытом продукции, наращиванием сети деловых агентов, освоением новых рынков. Поэтому в настоящий момент для предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан наиболее актуальным становится вопрос сохранения стабильности и выработки способности адекватно реагировать на периодически возникающие противоречия во внешней и внутренней среде. В связи с этим стало уделяться большое внимание, как на практике, так и в научных исследованиях, разработке и анализу возможностей применения различных методов управления изменениями. Управление изменениями может применяться в разных ситуациях и осуществляться различными методами: от организационного развития до хозяйственного реинжиниринга. Промежуточным вариантом между этими крайними формами изменений можно считать реструктуризацию предприятий.

Реструктуризация является одним из основных способов адаптации предприятий к новым условиям деятельности. Под адаптацией мы понимаем, свойство системы целенаправленно изменять свои параметры, структуру и функции в ответ на происходящие изменения во внутренней и внешней среде.

В современном понимании реструктуризацию рассматривают не только как средство, применяемое в период кризиса, но и как инструмент, необходимый для нормально функционирующих предприятий. Именно последнее значение категории реструктуризации наиболее распространено в современной литературе. При этом считается, что этот процесс следует проводить периодически, поскольку единожды найденное решение не может быть ключом к успеху на все времена [102].

Теоретические обоснования, касающиеся непосредственно процесса

реструктуризации, появились относительно недавно. Это можно объяснить выделенной И. Ансоффом тенденцией: «В идеальном варианте следовало бы построить теоретическую базу, а затем уже давать рекомендации. Однако, практика управления избрала другой путь: со всех сторон окруженные все новыми и новыми проблемами менеджеры приходили к практическим рекомендациям задолго до того, как появлялись теоретические знания, дающие возможность объяснить и доказать обоснованность принятых решений» [15, с. 26.]. Иными словами, элементы реструктурирования на практике применялись задолго до их теоретического обоснования, хотя уже в начале XX века был выделен фактор внешней среды как источник неопределенности и отмечена необходимость в рассмотрении организаций как процесс постоянных преобразований в соответствии с изменениями условий функционирования. Например, А. Бондаренко отмечал, что сохранность системы можно обеспечить лишь при активном использовании внешней среды. Рассматривая организацию как открытую систему, он считал, что внешняя среда является одной из главных детерминант организации. Будучи структурно связанной, с внешней средой, организация адаптируется к изменениям и коэволюционирует с ней [32]. Данное замечание предполагает рассмотрение организации не как замкнутой системы, а как процесс постоянных преобразований, связанный с непрерывной сменой состояний равновесия. Именно эти непрерывно происходящие изменения и заставляют многих менеджеров рассматривать реструктуризацию как способ реагирования на них.

Если для более полного определения категории «реструктуризация» взять за основу английское «restructure» [13, с. 577], что означает реорганизовывать, менять структуру, перестраивать, то возможно именно последнее более точно позволит отразить ее суть, которая заключается в переустройстве деятельности предприятий. Относительно определения данного понятия и целей осуществления реструктуризации существуют различные точки зрения.

Наиболее распространенное и поверхностное понимание сути данного процесса выражается в том, что традиционно реструктуризация понимается как

«усовершенствование деятельности предприятия» [31; 97; 140 и др.], либо как работа по оздоровлению проблемных компаний, с целью повышения их стоимости в интересах всех участвующих в процессе сторон [64]. Часто под реструктуризацией понимают коренные изменения в структуре активов предприятий или изменение организационной структуры, как правило, в сторону ее сокращения.

Хаммер М. и Чампи Дж. отмечают, что реструктуризация «это лишь изысканные термины, характеризующие сокращение производственных мощностей в условиях уменьшающегося спроса» [179, с. 81]. На наш взгляд, такое понимание категории реструктуризации отражает лишь одну и далеко не главную сторону ее применения.

В связи с этим показательно определение, данное Струевой М.В.: «Под реструктуризацией понимается не только разделение предприятия на самостоятельно хозяйствующие субъекты (или выделение таких), но и изменение внутренней структуры предприятия и его системы управления, а также комплекс работ по активизации внутреннего потенциала» [164, с. 226-227]. Здесь основной акцент сделан на роль внутрифирменных изменений. Подобное видение процесса реструктуризации наблюдается и у зарубежных авторов.

Лео Водачек, профессор Высшей экономической школы (г. Прага), определяет реструктуризацию «как комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом» [43, с. 85].

Последние два определения подчеркивают также важность комплексного подхода к реструктурированию, однако, в них не указывается цель реструктуризации. Следует отметить, что в литературе встречаются различные подходы и к определению целей реструктуризации, однако все они так или иначе предполагают одну общую: снять противоречия между требованиями изменившейся внешней среды и устаревшей системой («логикой») управления предприятием. Часто выделяют более конкретные цели.

Так А.Евсеев считает, что главная цель реструктуризации – «выведение компании из кризиса» [62, с. 111], О.И. Дранко менее категорично пишет, что

главной целью любой реструктуризации предприятия является его финансовое оздоровление (в зависимости от текущего состояния - финансовая стабилизация, или предотвращение банкротства) [59].

В отечественной экономической литературе также можно выделить отдельные подходы к исследованию сущности и особенностей реструктуризации промышленных предприятий.

Например, Низомова Т.Д. считает, что: «реструктуризация – это перестройка предприятия, нацеленная на повышение его конкурентоспособности и осуществляемая благодаря изменениям в использовании ресурсов и в направлениях деятельности для достижения целей предприятия» [123, с. 107]. Автор, на наш взгляд, очень сужает рамки проблемы реструктуризации. Такие важные моменты, как изменение технологии производства, структуры управления предприятием, субъекты, целевые установки остались без внимания.

Другой автор получение позитивных результатов в промышленном секторе экономики Таджикистана связывает с реализацией задач создания соответствующих рыночных институтов и реструктуризацией предприятий отрасли, направленных на создание условий для развития предпринимательской деятельности [142].

В работах отечественных ученых вопросы реструктуризации промышленных предприятий также рассматриваются в качестве важнейшего направления государственной промышленной политики на ближайшие годы и увязываются с реинжинирингом бизнес-процессов [141].

Наряду с этим часто наблюдается ситуация, когда цели реструктуризации предприятий у одних авторов имеют большое сходство с целями реинжиниринга бизнес-процессов у других, в результате возникает некое отождествление этих понятий.

Так, Дж. Монтгомери утверждает, что реструктуризация предприятия есть процесс, приводящий к коренным изменениям в деятельности предприятия, управлении им, в его рабочей силе и в структуре финансов с целью повышения

прибыльности, сокращения расходов и улучшения качества продукции [99]. Концепция же реинжиниринга, по мнению Б.М. Рапопорт, предполагает глубинную реорганизацию предприятия по всей цепочке создания стоимости [146, с. 69].

Исходя из этих примеров можно предположить, что принципиальной разницы между категориями «реинжиниринг» и «реструктуризация» нет. Этой точки зрения придерживается и Шопенко В.Д. в своей работе «Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий». Он оперирует этими терминами как синонимами и отмечает, что «концепция «реинжиниринга» - реструктуризация фирм как непременного условия их приспособления к новым условиям бизнеса в XXI веке была выдвинута американскими экономистами М. Хаммером и Дж. Чампи в начале 90-х гг.» [187, с. 123]. Однако, в своей работе эти авторы прямо указывают на несовместимость данных категорий, рассматривая реструктуризацию лишь как способ сокращения производства: «Реструктуризация означает лишь меньший выпуск с применением меньших мощностей, а реинжиниринг, напротив, означает больший выпуск с применением меньших мощностей» [179, с. 81].

Формально М. Хаммер и Дж. Чампи реинжиниринг определяют как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [179, с. 61]. В данном определении авторы выделяют четыре ключевых слова: «фундаментальное», «радикальное», «существенные» и «процессы». Если первоначально наиболее важная роль в определении отводилась слову «радикальное», то уже при втором издании книги авторы отмечают, что наиболее важным для понимания концепции реинжиниринга является слово «процесс». Реинжиниринг предполагает «превращение неких процессов в сердцевину всей организации» и сосредоточение управления фирмами вокруг их процессов. Под бизнес-процессом понимается совокупность различных видов деятельности, в

рамках которых «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [179, с. 63]. Изменения бизнес-процессов, на наш взгляд, автоматически приводят к изменению базовых структур предприятия, начиная с производственной и кончая организационной структурой и структурой управления.

Другой особенностью реинжиниринга является рассмотрение фирмы как новой организации, т. е. с «чистого листа», проведение изменений должно осуществляться быстро, без учета сложившихся традиций и опыта деятельности фирмы. Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры и методы и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. Кроме того, методика реинжиниринга очень сложна, требует значительных инвестиций, имеет высокую степень риска, поэтому промышленные предприятия Республики Таджикистан в основном не занимаются совершенствованием бизнес-процессов в полной мере.

Таким образом, на наш взгляд, реструктуризация предприятий может носить двойственный характер. При осуществлении реинжиниринга бизнес-процессов на фирме реструктуризация является лишь частью этого процесса, направленная на приведение в соответствие всех функциональных структур предприятия изменившимся бизнес-процессам. Самостоятельно же проводимая реструктуризация касается переустройства различных структур предприятия в соответствии с требованиями внешней среды. В данном случае реструктуризация выступает как альтернатива реинжинирингу, как наиболее безболезненное средство управления изменениями, хотя, возможно, и менее эффективное.

Среди наиболее содержательных определений можно отметить формулировку Забрамной Е., которая предлагает под реструктуризацией понимать один из методов реформирования предприятия, посредством проведения преобразований в организационной, финансово-экономической,

производственно-технической и социальной подсистемах, с целью адаптации к быстро меняющимся условиям поведения внешней среды, для повышения эффективности функционирования предприятия [67].

Обобщая основные подходы к определению исследуемой категории, мы считаем, что под **реструктуризацией предприятия** следует рассматривать изменение технологической, производственной, информационной, общехозяйственной структур, с целью сохранения или упрочения своих позиций на рынке, в условиях происходящих изменений во внутренней и внешней среды функционирования.

Проведению реструктуризации предшествует подготовительный этап, в рамках которого формируются ее предпосылки. Принятие решения о реструктуризации в большинстве случаев вызвано наличием существенной разницы между стоимостью, которую фактически создает компания, и потенциально возможной стоимостью, то есть той, которая могла быть создана при наиболее оптимальном использовании всего потенциала предприятия. Данный стоимостной разрыв - это разница между текущей дисконтированной стоимостью прогнозируемых денежных потоков при сохранении существующих условий и текущей дисконтированной стоимостью денежных потоков при реструктуризации компании, которые могут сильно отличаться от первоначальных - обычно в лучшую сторону. Поэтому вполне очевидна истинность утверждения Ван Хорна Дж. К., что «целью реструктуризации является повышение эффективности деятельности и увеличение ожидаемых денежных потоков независимо от инициатора данного процесса» [37, с. 459].

Преимуществом реструктуризации считается минимальное привлечение заемных средств, поскольку большинство структурных изменений на предприятии возможно за счет использования внутреннего потенциала предприятия. Например, за счет совершенствования организационной структуры предприятия, адекватного распределения управленческих функций, прав и ответственности, экономии рабочего времени, повышении гибкости производства и производительности труда можно обеспечить высокую

устойчивость предприятия, чем за счет увеличения инвестиций в средства автоматизации или НИОКР. Особенно это актуально для условий Республики Таджикистан, где на предприятиях существуют большие резервы внутреннего потенциала организаций неиспользованных до сих пор.

Необходимо отметить, что реструктуризация на предприятии не должна носить одноразовый характер, хотя она и не является частью делового цикла компании. Ее следует проводить, не отставая от изменений внешней среды. Каждое изменение среды функционирования предприятия должно быть использовано для повышения эффективности производства и выпуска качественной продукции, так как в условиях Таджикистана на внутреннем рынке еще существует не удовлетворенный спрос. Потребности населения в промышленных и продовольственных товарах на данном этапе во многом удовлетворяются импортными товарами, которые низкокачественны и не всегда отвечают требованиям существующих стандартов.

В современной экономической литературе в качестве основополагающего момента исследования реструктуризации выделяется ее особенности. При этом в качестве главной особенности реструктуризации рассматривается ее адаптация к новым условиям хозяйствования и обеспечение эффективного функционирования предприятий.

Отдельные особенности реструктуризации в современной экономической литературе сводятся к следующему [123]:

– реструктуризация обеспечивает выживание предприятий и, таким образом, выступает в виде их защитной реакции;

– реструктуризация нацелена (кроме выживания) еще и на достижение финансово-экономических успехов;

– реструктуризация связывается с изменением форм и методов управления производством;

– реструктуризация выступает как трансформация производства и

изменение отношений с контрагентами.

При исследовании понятия «реструктуризации» большое внимание уделяется критериям, по которым проводится классификации ее видов. В современной экономической литературе приводятся различные подходы к классификации видов реструктуризации. На основе анализа некоторых из них мы предлагаем деятельность по реструктуризации классифицировать по признакам, представленным на рис. 1.

Классификация деятельности по реструктуризации (рис. 1) позволяет получить краткое, но довольно полное представление о сути данного процесса. Становится очевидным, что реструктуризация подразумевает преобразование не только организационной структуры предприятия и применяется не только как инструмент антикризисного управления.

Основное предназначение реструктуризации как метода управления изменениями заключается в создании условий для устойчивого функционирования предприятия. При этом часто под устойчивым развитием подразумевается только экономическая устойчивость предприятия.

Для выявления факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия, с целью определения основных направлений изменений или воздействия на них в ходе реструктуризации следует рассматривать предприятие как открытую систему [151].

Открытая система представляет собой единство элементов и структуры, находящихся в определенном отношении друг с другом и с окружающей средой. При этом важнейшими свойствами системы является целостность (совокупность взаимосвязанных элементов), делимость (каждый элемент системы также представляет собой систему), взаимозависимость внешнего окружения и внутренней среды системы.

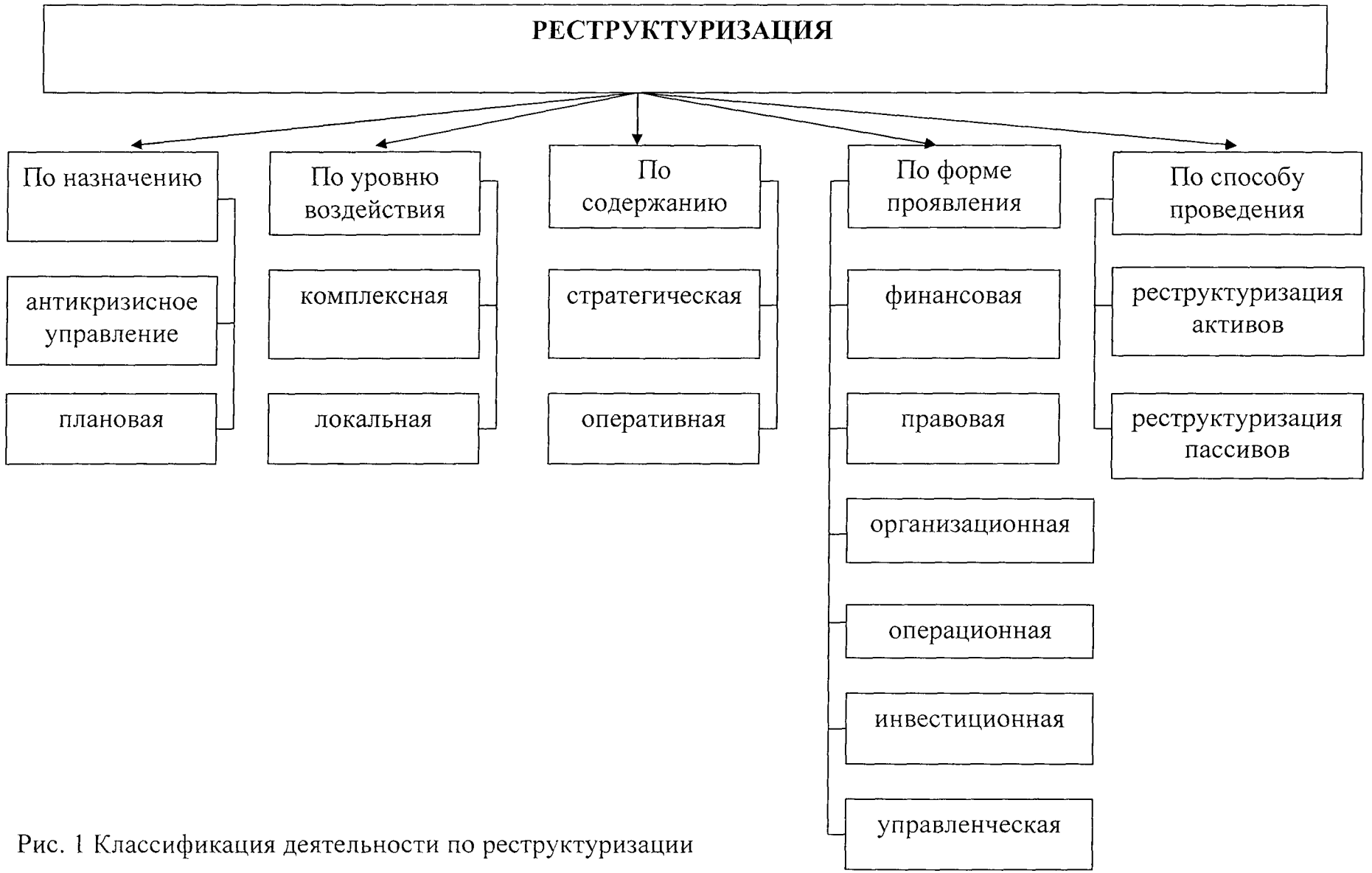


Рис. 1 Классификация деятельности по реструктуризации

Для своевременного реагирования и адекватного проведения структурных преобразований на предприятии необходимы наличие системы постоянного мониторинга как внешней, так и внутренней среды. Факторы внешней среды, оказывающие непосредственное влияние на функционирование предприятия можно рассмотреть как контролируемые факторы (факторы прямого воздействия). К неконтролируемым факторам (косвенного воздействия) можно отнести те компоненты внешней среды, влияние которых распространяется на всю национальную или даже мировую экономику. Изменение одного из этих факторов может повлиять не только на данное предприятие, но и на всех его контрагентов. Еще одной причиной подобного разделения факторов внешней среды, по нашему мнению, является способность самого предприятия каким-либо образом воздействовать на данные факторы. Если неконтролируемые факторы предприятие не в силах изменить, то оно должно воспринимать их как данное и непременно учитывать в своей стратегии. На контролируемые же факторы предприятие способно влиять в своих интересах путем принятия необходимых управленческих решений [96].

Поскольку предприятие представляет собой открытую систему, состоящую из многих элементов (подсистем), каждый из которых в свою очередь тоже имеет определенную структуру, на наш взгляд, внутреннюю среду предприятия можно рассматривать как совокупность отдельных структур, выполняющих определенные функции для достижения общих целей предприятия. Приведение внутренней структуры предприятия в соответствие с условиями, устанавливаемыми внешней средой должно осуществляться на основе определенных методов и в соответствии с некоторыми нормами.

1.2. Предприятия пищевой промышленности как объект реструктуризации

Проблема реструктуризации пищевой промышленности для Республики Таджикистан является актуальной и вместе с тем достаточно сложной задачей. В течение многих лет экономика пищевой промышленности республики и ее регионов имела гипертрофированную структуру. Формирование народнохозяйственных планов на основе устаревших теоретических концепций единого народнохозяйственного комплекса, где все мощности и трудовые ресурсы должны быть задействованы, несовершенные методы планирования структурных пропорций, как в отраслевом, так и в территориальном разрезе обернулись для страны тяжелыми экономическими потерями и негативными социальными последствиями при переходе к свободному рынку. Структура экономики носила тяжеловесный, энергоемкий характер, с технически отсталой базой производства потребительских товаров, что ограничивало свободу выбора путей реформирования экономики. Более того, были допущены непоправимые ошибки и массовые злоупотребления.

В пищевых отраслях промышленности республики за последние десять лет произошли существенные структурные преобразования, которые, тем не менее, пока еще недостаточно освещены в научных исследованиях, что не позволяет однозначно оценить их, а главное выработать эффективную стратегию развития этого сектора промышленности в новых условиях. Реструктуризация пищевой промышленности при условии создания механизма защиты потребительского рынка для собственного республиканского производителя позволила бы не только улучшить экономическое положение предприятий отрасли, но и за счет увеличения отчислений в бюджеты и различные фонды изыскать финансовые ресурсы для инвестирования в наукоемкие производства. Другими достоинствами отрасли являются преимущественно местные источники сырья и низкая капиталоемкость продукции.

Целесообразность существования любого предприятия определяется

его способностью удовлетворять спрос потенциальных потребителей. За последние десять лет главной предпосылкой изменений абсолютно для всех предприятий Республики Таджикистан стала либерализация и переходное состояние экономики.

Функционирование предприятий при плановой экономике имело принципиальные отличительные особенности. И именно перестройка принципов деятельности предприятий явилось первым этапом реформирования. Как показала практика, большинство предприятий не смогло справиться с этой задачей, что явилось главной причиной потери их устойчивости. Восстановление экономики предприятий все же связано с осуществлением определенных преобразований на уровне различных структур. Однако в первую очередь необходимо обосновать направления предстоящих изменений, для чего в свою очередь важно правильно оценить внутренние проблемы на предприятии.

Рассмотренные нами в предыдущем параграфе факторы внешней среды оказали в целом негативное влияние на деятельность всех предприятий на этапе становления рыночных отношений и в основном были неконтролируемы с их стороны. Но в то же время многие проблемы в развитии предприятий пищевой промышленности вытекают из присущей им специфики производства. В связи с этим мы можем выделить ряд причин, которые предприятия должны учитывать при разработке стратегии своего развития. Анализ многих из этих причин, тенденция их развития, уровень управляемости и характер воздействия позволят определить направления переустройства деятельности данных предприятий.

Для предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан определяющее значение имеет отраслевой фактор. Высокая социальная значимость и сильная зависимость от основного поставщика сырья - сельского хозяйства - являются характерной особенностью предприятий данной сферы промышленности. Подтверждением этого может служить низкий уровень использования производственных мощностей предприятий (23,2 % в молочной промышленности, 1,8 % в мясной промышленности в 2009 году; 0,9 % масло животное и т.д.) [159, с. 256], что связано как со значительным спадом

покупательской способности населения, низкой конкурентоспособностью производимой продукции, так и резким сокращением поставок сельскохозяйственной продукции.

В условиях дефицита отечественных сырьевых ресурсов, важнейшим фактором расширения сырьевой базы пищевой промышленности является эффективное использование заготавливаемого и перерабатываемого сырья. С отходами и отбросами в самой пищевой промышленности уходит 20-25 % от массы исходного сырья. Из них только десятая часть утилизируется [130, с. 194]. Целесообразно стимулировать углубление переработки исходного сырья, развития производства максимально готовой к употреблению, расфасованной, хорошо упакованной и оформленной продукции. Это позволит увеличить выход конечной продукции в стоимостном выражении в расчете на единицу сельскохозяйственного сырья, товарооборот и поступление средств в бюджет и внебюджетные фонды. Для максимального использования поступивших сырьевых ресурсов немаловажное значение имеет и переработка вторичного сырья, которое позволяет расширить ассортимент продукции, не снижая ее биологической ценности. В связи с этим эффективное использование вторичных ресурсов с внедрением технологий комплексной и безотходной переработки сельскохозяйственного сырья позволит направить дополнительные экономические ресурсы на удовлетворение основных потребностей населения в пищевых продуктах.

Однако все предлагаемые мероприятия требуют высокого технологического уровня производства. Современное же состояние производственного потенциала пищевой промышленности Республики Таджикистан характеризуется довольно низким техническим и технологическим уровнем. Однако даже существующий производственный потенциал отрасли функционирует крайне неэффективно.

Также имеет место заметное падение объема производства продукции в натуральных выражениях. За 2007-2009 гг. производство кондитерских изделий уменьшилось с 3,2 тыс. тонн до 2,7 тыс. тонн, растительного масла – с 23,7 тыс. тонн до 13 тыс. тонн, сыры и брынза – с 88 тыс. тонн до 19 тыс. тонн,

макаронных изделий – с 2,5 тыс.тонн до 2,0 тыс.тонн, цельномолочной продукции – с 5,1 тонн до 4,0 тыс. тонн и т.д.. За этот же период произошло незначительное увеличение производства мяса (включая субпродукты 1 категории) – с 21,4 тыс. тонн до 25,0 тыс. тонн, колбасные изделия – с 0,6 тыс. тонн до 0,8 тыс. тонн и т.д. Из 20 наименований важнейших видов продукции пищевой промышленности Республики Таджикистан по 7 из них наблюдалось уменьшение объемов производства в 2009 году по сравнению с 2007 годом, по некоторым же темпы увеличения совсем незначительны и не покрывают даже темпов роста численности населения в республике за указанный период [159, с. 266.].

Кроме этих проблем, неудовлетворительное состояние основных фондов влияет и на невысокое качество продукции. По материалам проверок Санэпиднадзора республики до 10 % молочной и мясной продукции, поступающей в розничную торговлю, не отвечают требованиям безопасности по микробиологическим показателям, 20 % проверяемых алкогольных напитков, до 50 % проверенного пива не соответствуют нормативам. Хотя качество продукции, производимой предприятиями пищевой промышленности, является не только стратегически важным фактором конкурентоспособности, но и условием сохранения и поддержания здоровья потребителей.

Специфика исходного сырья для пищевой промышленности, а именно сезонное поступление продукции и наличие временного промежутка между производством и реализацией продуктов, требует наличия больших резервных хранилищ, холодильного оборудования, складских помещений. При этом требуется их рациональное сочетание и использование. Особенно же остро ощущается дефицит холодильных емкостей, хранилищ для сырья и готовой продукции, что влияет на функционирование плодоовощной, мясной и молочной промышленности.

Наличие на рынке продовольствия значительной доли импортных товаров, товаров-аналогов у отечественных конкурентов является важным побудительным стимулом для совершенствования и разработки, как самих

товаров, так и способов их продвижения на рынке. В связи с этим предприятиям необходимо на основе проведения комплексных маркетинговых исследований выявлять и реализовывать свои конкурентные преимущества. При этом общим для всех предприятий должен быть принцип построения своей деятельности с целью удовлетворения запросов покупателей, а не максимального использования имеющихся мощностей. В связи с этим немаловажным фактором, определяющим устойчивое функционирование предприятий пищевой промышленности, является ассортимент производимой продукции. Непрерывные изменения в структуре платежеспособного спроса населения, возрастающая дифференциация населения по уровню доходов требуют периодического пересмотра и корректировки продуктовой стратегии предприятия. Увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, то есть продуктовая диверсификация, позволяет нивелировать потери от продажи одного вида продукции за счет выпуска других продуктов, что повышает устойчивость предприятия. Однако этот фактор в полной мере могут использовать лишь те предприятия, которые обладают высокой степенью гибкости, то есть способностью осваивать необходимое количество изделий за определенный срок без коренного изменения основных фондов. Повышение степени гибкости предприятия рассматривается нами как одна из стратегических целей реструктуризации особенно в отношении пищевых и перерабатывающих предприятий. Необходимость такого развития предприятий обусловлено многими причинами, которые можно сформулировать следующим образом:

– невозможно никакими другими путями достаточно устойчиво увеличивать ассортимент и номенклатуру производимой продукции. Зарубежная практика показывают, что наименьшие удельные затраты на производство дополнительной, традиционной или вновь осваиваемой продукции имеют предприятия, в наибольшей степени способные к перестройке традиционной схемы функционирования;

– чрезвычайно важно в ближайшее время «отвоевать» отечественный рынок, вытеснить большинство зарубежных товаров и заполнить его товарами

отечественного производства. Решить эту проблему не применяя административных методов, возможно лишь путем резкого снижения затрат на производство, связанных с техническим перевооружением и выпуском на этой основе новой, оригинальной и пользующейся широким спросом продукции. Затраты же на техническое перевооружение, как правило, тем ниже, чем выше при прочих равных условиях степень гибкости перевооружаемого предприятия. В этом направлении государство также может содействовать становлению отечественных предприятий, путем предоставления налоговых льгот, льготного кредитования и предоставления различных субвенций;

– невозможно иначе прорваться на отечественный рынок. Недостаточное присутствие на зарубежных рынках отечественной продукции - следствие не только и не столько низкого качества отечественных товаров, хотя это и имеет первостепенное значение, сколько результат ограниченного выбора и несущественной разницы в цене по сравнению с зарубежными аналогами, отличающимися лучшим дизайном и широтой модификации. Достижение же низкой себестоимости и цены продукции при условии быстрой сменяемости ее видов возможно лишь при наличии у предприятия высокой степени гибкости к нововведениям и потребностям рынка;

– не обладая высокой гибкостью, предприятия не имеют возможности широко использовать применяемые во всем мире передовую технику и прогрессивные технологии, внедрение которых в действующее производство почти невозможно из-за необходимости не частичной, а почти полной замены всей системы основных производственных фондов;

– негибкое производство не дает возможности развития интеллектуального потенциала предприятия;

– отсутствие у предприятий необходимой в условиях рынка гибкости и как следствие низкая потребительная стоимость продукции существенно ограничивают возможности предприятия иметь достаточные финансовые ресурсы, в том числе и валютные, необходимые для приобретения новой техники и технологий для обеспечения непрерывного процесса простого и

расширенного воспроизводства.

Выделенные причины повышения степени гибкости предприятия в совокупности с рассмотренными общими проблемами развития пищевой промышленности Республики Таджикистан могут стать основой для принятия решений о целесообразности реформирования предприятий путем реструктуризации.

Для обоснования необходимости реструктурирования предприятий пищевой промышленности необходимо отметить региональные особенности функционирования предприятий, которые в разных регионах республики имеет разный уровень развития и гибкости [170]. Проведенный нами анализ условий деятельности предприятий отрасли в Республике Таджикистан позволяет сделать следующие выводы:

1. В республике неоднократно возникали нестандартные ситуации на рынке продовольствия, связанные с нарушением антимонопольного законодательства фирмами. Наблюдались случаи навязывания своих условий торговым организациям. Подобные конфликтные ситуации периодически возникают в функционировании предприятий и подтверждают их низкую народнохозяйственную эффективность при условии их дальнейшего функционирования в первоначальном виде. Такая зависимость предприятий в течение значительного периода времени не способствует формированию эффективного менеджмента предприятий, призванного обеспечить адекватное стратегическое развитие.

2. Деятельность всех пищевых предприятий страны во многом определялась рассмотренными нами макро- и микроэкономическими условиями в стране. В общем объеме промышленной продукции республики в 2009 году доля пищевой промышленности составляет 20,9 %. [139, с. 16] Анализ агрегированных показателей позволяет рассматривать пищевую промышленность как динамично развивающуюся отрасль, финансовый результат которой оставался отрицательным в течение последних 10 лет. Использование производственных мощностей предприятий отрасли по выпуску отдельных

видов продукции остается очень низким. Например, по цельномолочной продукции в 2009 году в пересчете на молоко всего 23,2 % [159, с. 256]. Наиболее распространенной формой инвестиций является вложение в машины и оборудование. Преобладание данного вида вложений характерно практически для всех отраслей промышленности. Произошли изменения и в динамике среднегодовых промышленно-производственных фондов предприятий пищевой промышленности – наблюдается хоть и незначительный, но постоянный рост [159, с. 195]. Это свидетельствует об увеличении фондовооруженности труда и фондооснащенности производства.

Подобная ситуация свидетельствует о необходимости принятия мер для решения следующих проблем предприятий пищевой промышленности:

- вопросы погашения просроченных задолженностей и пеней;
- распоряжение неиспользуемыми производственными мощностями;
- организация стабильного обеспечения сырьевыми ресурсами;
- использования технологий комплексной переработки сырья;
- организация производственного процесса, обеспечивающего обработку сырья в научно-обоснованные сроки;
- создание эффективной системы расчетов.

Решению этих проблем может способствовать проведение реструктуризации предприятий. При этом для каждого предприятия должна применяться своя оригинальная стратегия реструктурирования, хотя в данном случае можно выделить общие этапы проведения изменений, которые можно адаптировать в дальнейшем к конкретному предприятию.

В зависимости от исходного состояния предприятия различаются и направления реструктуризации. В данном исследовании мы не будем рассматривать реструктуризацию предприятия в процедурах банкротства, поскольку здесь имеются свои отличительные особенности. Нашей задачей является разработка модели реструктуризации для предприятий, занимающихся производством пищевой продукции и имеющих различное финансово-экономическое состояние.

1.3. Методические подходы к реструктуризации предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан

В настоящее время наиболее распространена точка зрения, характеризующая реструктуризацию только как элемент антикризисного управления, нацеленный на дробление активов предприятий, создание более мелких формирований на базе бывшего крупного имущественного комплекса. Правомерность такого взгляда обусловлена опытом различных стран по реформированию предприятий, находящихся в глубоком кризисном состоянии. Главной целью реструктуризации, на наш взгляд, является сохранение существующего предприятия, его основных видов деятельности, но при этом необходим переход на качественно новый уровень функционирования.

Мы предлагаем рассматривать данную категорию как изменение структуры баланса, технологической, производственной, информационной и общехозяйственной структур с целью сохранения или упрочения своих позиций на рынке в условиях происходящих в нем изменений. На основе обобщения различных подходов по определению сущности реструктуризации:

– выделены основные классификационные признаки реструктуризации: по назначению, по уровню воздействия, по способу достижения целей (содержанию), по форме проявления, по способам проведения;

– отмечена необходимость наличия системы мониторинга внешней и внутренней среды предприятия. Ранжированы основные факторы внешней и внутренней среды. Факторы внешней среды необходимо дифференцировать по уровню влияния на объект и по степени ответной реакции объекта на факторы. В связи с этим выделены факторы прямого и косвенного воздействия;

– рассмотрена базовая версия процесса реструктуризации с позиции управления проектами. Отмечено, что созданию комплексной программы реструктурирования предшествует выделение локальных целей и разработка проектов по их достижению. Наиболее важной предпосылкой успешной разработки и реализации программы является подбор команды новаторов и

преодоление сопротивления изменениям всего персонала;

– до создания программы реструктурирования необходимо разработать систему показателей, позволяющих оценить результаты проведенных работ. Для этого необходимо придерживаться определенных принципов и логики формирования показателей. В первую очередь необходимо провести анализ существующего состояния предприятия, используя элементы финансового, стратегического и организационного анализа. Анализ полученных результатов позволит определить конечные цели и критерии изменений и далее определить систему показателей;

– определен порядок использования показателей оценки результатов реструктуризации применительно к условиям функционирования предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан.

Придерживаясь научного подхода «от общего к частному» в процессе познания, на наш взгляд, далее необходимо рассмотреть общие условия функционирования предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан и проанализировать их деятельность с тем, чтобы обосновать необходимость и основные направления их реструктурирования, с учетом особенностей развития сферы в современных условиях.

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 [20].

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 анализа, а также раскрывают механизм выявления причинно-следственных связей между

изучаемыми явлениями и обуславливающими их факторами [131].

В общем виде суть оценочной, диагностической и поисковой функций анализа достаточно ясна [20, 131, 153]. 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 реструктуризации предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан.

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 [131].

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 промышленности.

Для определения степени соответствия фактических результатов деятельности 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 пищевой промышленности - 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 любого промышленного предприятия. 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 учетом 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 преемственности при проведении реструктуризации предприятия.

На наш взгляд, наиболее эффективным методом выявления текущего состояния предприятия и причин сложившейся ситуации является диагностика. В монографии М.М. Глазова [46] справедливо отмечено, 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 В.В. Панкова [131] диагностика предприятия определена как учение о методах и принципах распознавания дисфункций и постановки диагноза, или используя медицинскую терминологию, уместную в данной ситуации, это процесс 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 М.И. Баканова, А.Д. Шеремета [20], где авторы выделяют три этапа диагностирования (таблица 1).

Таблица 1

Формы диагностирования

Наименование этапа	Краткая характеристика
Первый этап диагностирования - это сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или	Подразумевает под собой определение диагноза, устанавливающего отклонение от нормы или патологию.
Второй этап диагностирования - 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 этап диагностирования - 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.

В работе авторами выделены два этапа диагностики кризиса [20]:

1) установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов, то есть определение у объекта таких параметров, которые являются

общими для некоторой совокупности объектов;

2) 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 [131], так и вынужденная диагностика, когда исследуемый объект уже находится в состояние 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 (Strengths) и слабых сторон (Weaknesses) предприятия, а также выявление его возможностей (Opportunities) и потенциальных угроз (Threats) [94].

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 инвестиций и работ, необходимых для того, чтобы привести в соответствие возможности предприятия и результаты, которые планируется достичь в

процессе 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 [94].

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 [20].

Проведение описанных выше методов исследования внутренней и внешней

среды предприятия позволяет не только выявить основные направления проведения реструктуризации, но и сформировать стратегию деятельности реструктуризированного 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, а также на 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.

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 Республики Таджикистан - ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

Его финансовое состояние на сегодня определяется удовлетворительным, и у предприятия нет признаков банкротства (таблица 2).

Аналитическая часть плана реструктуризации предприятия ЗАО «Комбинати шири Душанбе» 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.

Таблица 2

Анализ производственного и финансового состояния

ЗАО «Комбинати шири Душанбе», (тыс. сомони)

Показатели	Годы				
	2006	2007	2008	2009	2010
Организационно-правовая форма	ЗАО				
Доля государства в уставном капитале					
Объем производства продукции: тыс. сомони	4870	6548	6888	9124	10650
Выручка (нетто) от продажи	4870	6277	6888	9015	7813
Чистая прибыль (убыток)	126	185	97	583	580
Активы, всего в том числе:	4659	6011	12123	14949	18751
Внеоборотные активы	2797	3891	3824	9784	13808
Оборотные активы в том числе:	1862	2120	8299	5165	4943
- дебиторская задолженность	96	216	573	845	861
Обязательства, всего в том числе:	2329	2237	6097	5211	4153
Кредиторская задолженность в том числе:	2285	2171	5970	5121	5723
- задолженность перед персоналом организации	36	60	72	89	110
- задолженность по налогам и сборам	8	6	55	1	313
Уставный капитал	2331	3774	6026	9738	14598
Коэффициент текущей ликвидности	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8
Наличие признаков банкротства (есть/нет)	нет	нет	нет	нет	нет
Привлечено инвестиций и заемных средств на развитие предприятия	0	0	0	0	0

Составлено автором на основе данных баланса ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

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%.

Объектов незавершенного строительства на ЗАО «Комбинати шири Душанбе», необходимого для выполнения производственной программы нет, использование среднегодовой мощности снизилось на 20% (по сравнению с 2007г.), коэффициент ликвидности и финансовой устойчивости предприятия 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 (таблица 2).

Анализ показывает, что динамика показателей деятельности предприятия имеет нестабильную тенденцию. Данные таблицы свидетельствуют о падении объема выручки и чистой прибыли, начиная с 2009 года.

Оценить финансовое состояние предприятия возможно и с помощью специально рассчитанных показателей, величина которых свидетельствует об эффективности функционирования предприятия (таблица 3).

Таблица 3

Анализ финансовой устойчивости предприятия (расчет основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия)

Наименование показателя	Значение			Рекомендуемые значения
	На 01.01.2009	На 01.01.2010	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

Составлено автором на основании данных баланса ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

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, которые далеко не всегда лежат на поверхности, но характерны для предприятий Республики Таджикистан на современном этапе развития.

Анализ производственной и хозяйственной деятельности предприятия включает в себя следующие разделы [19; 46; 131]:

- 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 Республики Таджикистан превышает 75%. К этому необходимо добавить моральный износ и низкую эффективность основного технологического оборудования, малую загрузку основных фондов. Наличие большого количества неиспользуемого оборудования, приводит к большим издержкам, которые ложатся на стоимость выпускаемых изделий, снижает их конкурентоспособность и, как следствие, объем сбыта.

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.

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 использования 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:

- изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия;
- изменение внутренней структуры предприятия;
- изменение структуры собственности, капитала и корпоративного контроля.

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 картину 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.

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».

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.

Проведенный анализ позволяет определить финансово-экономические показатели функционирования предприятия и выявить основные причины снижения эффективности его деятельности. Так, например, к числу причин, влияющих на низкую эффективность ЗАО «Комбинати шири Душанбе» 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 2006 - 2010 года наметился некоторый рост объемов выпуска продукции, но падение производства в период с 2008 по 2009 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 ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

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

Глава 2. Современное состояние предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан

2.1. Анализ структуры и оценка динамики развития пищевой промышленности

Различия в природно-климатических условиях, сложившаяся отраслевая структура, неравномерность темпов реформирования, предопределили разнообразие как в социально-экономическом положении регионов, так и существенные различия в состоянии промышленности в целом, в том числе, и отдельных отраслей, включая пищевую промышленность. В связи с этим, при разработке мероприятий, обеспечивающих экономический рост и повышение конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности необходимо учитывать специфику развития промышленности страны, а также влияние отдельных отраслей на развитие экономики республики в целом.

Для изучения важности и влияния отдельных отраслей промышленности на экономическую ситуацию в стране необходимо проанализировать и сопоставить отраслевую структуру промышленного производства (см.: таблицу 4). На основании данных таблицы 4 построим диаграммы, наглядно отражающие структуру отраслей промышленности Республики Таджикистан в 2003 и 2009 годах (рис. 2, 3).

Анализ структуры промышленного производства показывает, что в 2009 году в общем объеме промышленной продукции удельный вес пищевой промышленности составляет 20,9 % и уступает только цветной металлургии (38,6 %) (см. рис. 3).

Данные таблицы 4 также свидетельствуют о сохранении стабильности развития предприятий пищевой промышленности республики, хотя по сравнению с 2003 годом объемы производства отдельных видов товаров на предприятиях сферы резко упали (см. таблицу 5), причиной которых, в первую очередь является мировой экономический кризис.

Таблица 4

Структура отраслей промышленности
(в процентах)

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Вся промышленность	100	100	100	100	100	100	100
1.Электроэнергетика	7,5	5,9	6,4	6,2	6,9	10,6	13,8
2.Топливная	0,2	0,3	0,3	0,4	0,6	0,9	0,8
3. Цветная металлургия	44,6	46,0	42,1	44,9	40,8	39,3	38,6
4.Химическая и нефтехимическая	1,1	1,4	1,2	1,4	1,2	1,3	0,3
5.Машиностроение и металлообработка	1,0	1,7	1,3	2,1	2,6	2,8	2,3
6.Промышленность стройматериалов	1,4	1,6	2,5	3,3	4,5	5,0	5,0
7.Лёгкая	21,7	17,9	17,6	13,9	14,6	12,0	10,8
8.Пищевая	15,4	15,8	19,5	19,7	21,0	20,7	20,9
9.Другие отрасли	7,1	9,4	8,9	8,1	7,8	7,4	7,5

Составлено автором на основе данных статистического сборника Промышленность Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 17.

Рис. 2. Структура отраслей промышленности Республики Таджикистан в 2003 году*

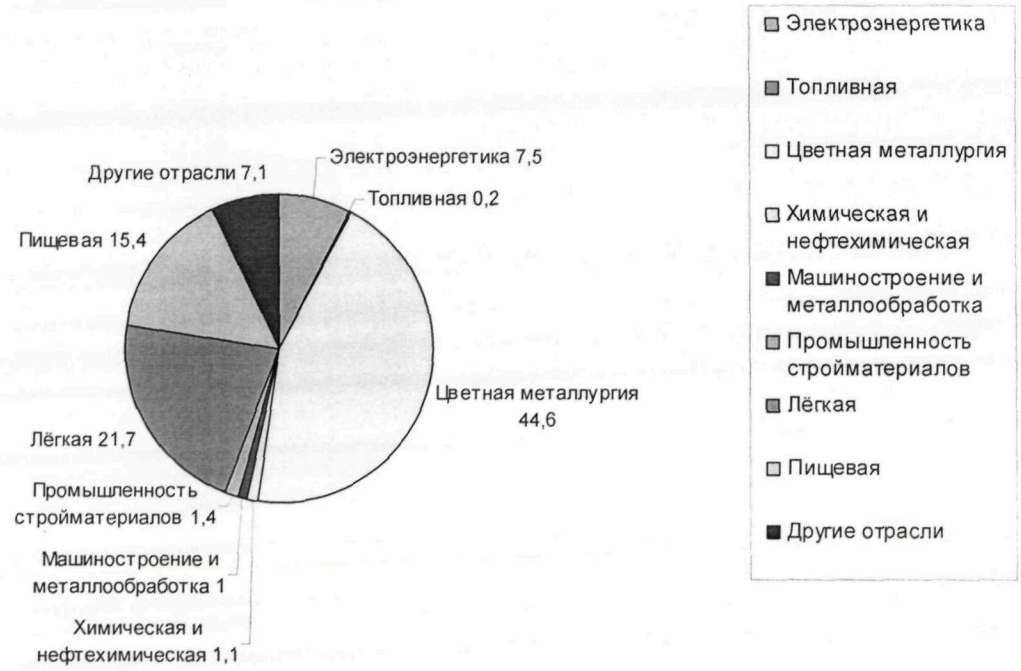
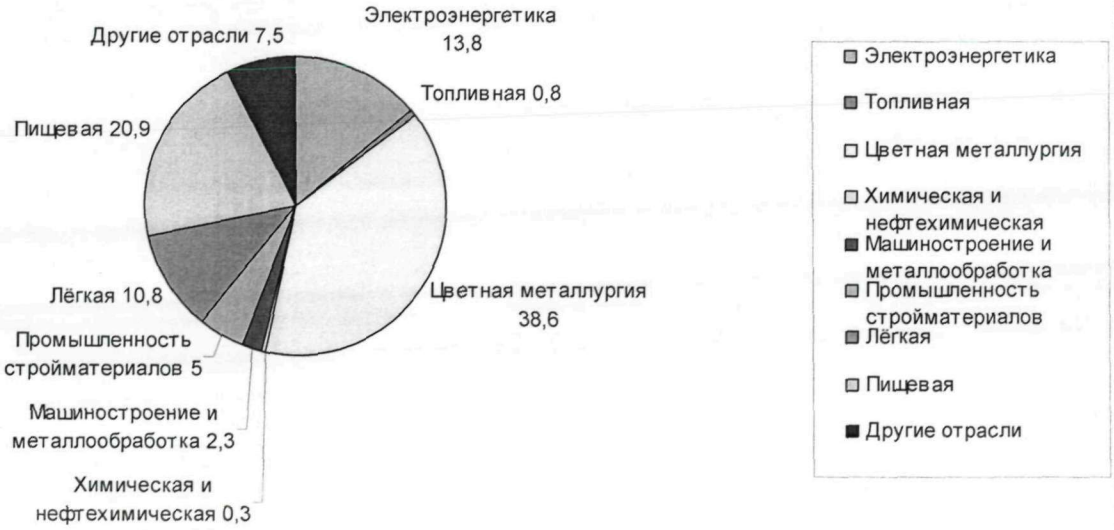


Рис. 3. Структура отраслей промышленности Республики Таджикистан в 2009 году*



* Источник: Статистический сборник. Промышленность Республики Таджикистан. Душанбе: 2010. С 17.

Таблица 5

Производство важнейших видов продуктов питания

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
мясо (включая субпродукты 1 категории) тыс. тонн	17,9	17,7	19,6	20,3	21,4	21,8	25,0
говядина и телятина	16,2	16,0	17,6	17,7	18,6	18,1	20,5
баранина	1,7	1,6	1,8	2,4	2,6	3,6	4,2
мясо птицы	0,02	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
прочие виды мяса и субпродукты 1 категории	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1
колбасные изделия, тыс. тонн	0,2	0,4	0,5	0,5	0,6	0,8	0,8
мясные полуфабрикаты, тыс. тонн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
улов рыбы, тонн	292	228	172	215	220	243	278
пищевая рыбная продукция, тонн	197	139	179	216	205	276	241
животное масло, тыс. тонн	0,06	0,05	0,09	0,01	0,01	0,01	0,02
цельномолочная продукция в пересчете на молоко, тыс. тонн	4,7	5,0	4,7	3,9	5,1	3,9	4,0
сыры и брынза жирные, тонн	160	160	123	105	88	24	19
растительное масло, тыс. тонн	29,8	33,2	23,0	20,2	23,7	17,3	13,0
консервы, млн. условных банок	108,9	114,6	77,8	95,1	67,2	76,4	83,1
сухие фрукты, тыс. тонн	0,04	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	2,2
кондитерские изделия, тыс. тонн	1,1	1,7	2,5	2,7	3,2	2,9	2,7
макаронные изделия, тыс. тонн	1,6	1,6	1,7	7,9	2,5	2,3	2,0
безалкогольные напитки, тыс. дал.	2032	2479	2586	2860	2993	3016	3333
минеральные воды, тыс. дал.	205,7	240,5	215,0	181,5	187,6	987,6	986,3
соль (добыча и переработка), тыс. тонн	59,7	59,5	66,0	52,0	47,5	47,4	50,6

Составлено автором на основе Статистического ежегодника Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 267.

Ниже представим данные по объему производства промышленной продукции по основным отраслям (см. таблицу 6). Как видно из таблицы 4, несмотря на незначительное изменение удельного веса пищевой промышленности в общей структуре отраслей промышленности, объем

промышленного производства в 2009 году составил 190,5 % к объему производства 2003 г. (см. таблицу 6), т.е. произошло почти двукратное увеличение объема производства пищевой продукции.

Таблица 6

Объем промышленной продукции Республики Таджикистан по основным отраслям в ценах 2009 года (млн. сомони)

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Вся промышленность	4889	5627	6212	6554	7202	6950	6501
1.Электроэнергетика	863,3	846,9	884,2	932,8	985	920	899
2.Топливная	17,9	22,4	29,3	33,5	44,6	53,5	53,4
3. Цветная металлургия	2125	2439	2564	2784	2820	2716	2510
4.Химическая и нефтехимическая	50,8	84,1	76,1	69,6	57,9	59	20,9
5.Машиностроение и металлообработка	38,7	77,9	87,7	123,8	180,9	209,7	152,7
6.Промышленность стройматериалов	127,4	146,1	214,4	267,3	356	319,7	327
7.Лёгкая	671,9	760,6	851,1	780,5	899,9	773,9	705,3
8.Пищевая	713,7	837,1	1081	1157	1407	1441	1360

Составлено автором на основе данных статистического сборника Промышленность Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 13-14.

Пищевая промышленность является одной из ведущих отраслей в Таджикистане. Ее деятельность основывается на переработке местного сельскохозяйственного сырья и обеспечении потребностей населения в качественной пищевой продукции. Потребность в пищевых продуктах всегда постоянна и весьма насущна. Во многом она зависит от пола, возраста, особенностей трудовой деятельности человека (специфики и тяжести труда), природно-климатических условий. Имеют также значение и национальные

особенности, вкусы и традиции, оказывающие влияние на структуру питания, а, в конечном счете - на объем потребления того или иного продукта.

До перехода к рыночной экономике примерно половина продовольствия для населения вырабатывалась сельским хозяйством и половина - пищевой промышленностью республики. В настоящее время эти пропорции нарушены, и они не в пользу отечественных товаропроизводителей, как в сельском хозяйстве, так и в пищевой промышленности. Их место все в большем объеме занимает импортная пищевая продукция. Больше всего завозится в Таджикистан муки и макаронных изделий - до 5,0% всего импорта, продукты растительного происхождения - 5,5%, кондитерских изделий, мяса птиц и другая пищевая продукция [182, 231].

Для пищевой промышленности характерны нестабильные темпы развития. Если сравнить с 1990 г., то индекс общего объема производства в пищевой промышленности в 2008 г. составил 53,9%, против 81.8% в целом по промышленности республики. В то же время по сравнению с 2000 г. этот показатель составил 321,3% и 194,8% соответственно, что оказало влияние на повышение удельного веса пищевой промышленности во всей промышленности республики с 10,7% в 2000 г. до 20,7% в 2008 г. [182, 231].

Резкое повышение доли пищевой промышленности за короткий период объясняется тем, что в объем ее продукции включена выпечка хлеба и хлебобулочных изделий населением в домашних условиях. Так в структуре пищевой промышленности удельный вес хлебопекарного производства с 11,3% в 1990 г. повысился до 79,8% в 2000 г. и стабилизировался на уровне 68,9% в 2008г. (таблица 7).

Согласно данным таблицы 7 можно констатировать, что отраслевая структура пищевой промышленности Таджикистана за последние годы претерпела существенные регрессивные качественные изменения. Намного снизился удельный вес отраслей, вырабатывающих жизненно важные

высококалорийные продукты питания - мясной (с 20,4% в 1990г. до 11,3% в 2008г.), маслосыродельной и молочной (с 5,2% до 0,9% соответственно), а также отраслей, выпускающих конечную продукцию для местного рынка - кондитерской - с 4,5 до 0,4%, и винодельческой - с 5,4 до 0,2%.

Таблица 7

Отраслевая структура пищевой промышленности Таджикистана в (%)

	По объему производства					По численности промперсонала				
	1990	2000	2005	2008	2009	1990	2000	2005	2008	2009
Вся пищевая промышленность, в том числе	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Хлебопекарная	11,3	79,8	71,5	68,9	63,6	27,8	10,8	2,1	5,8	5,2
Кондитерская	4,5	0.1	0.3	0,4	0,9	4,2	1,6	2,7	4,7	5,3
Масложировая	10,4	5,0	3,8	5.0	3,3	7,7	22,2	12,6	14,3	14,0
Винодельческая	5,4	1,7	0,8	0,2	0,2	4.1	5,2	6,5	3,4	3,9
Плодоовощная	8.0	4.5	2,4	2,0	2,2	25,2	19,1	11,5	15,8	14,9
Табачно-махорочная	9.2	2,6	0,5	0,6	0,6	2,0	4,2	1,8	3,6	3,4
Мясная и молочная, из них	25,6	0,9	10,6	12,2	16,9	14.2	17,2	4,9	9,8	11,2
мясная	20,4	0.3	10,0	11,3	15,8	9,7	14,5	2,1	3,4	3,6
маслосыродельная и молочная	5,2	0,6	0,6	0,9	1,1	4,5	2,7	2,8	6,4	7,6
Другие отрасли пищевой промышленности	25,6	5,4	10,1	10,7	12,9	14.8	19,7	57,9	42,6	42,1

Таблица рассчитана автором по: Промышленность Таджикской ССР за 1990 г., - Душанбе, 1991. – С. 7-9.; Промышленность РТ за 2001 год. - Душанбе, 2002. С. 1-4; Промышленность РТ за 2006 год. - Душанбе, 2007. С. 1-5; Промышленность РТ за 2008 год. - Душанбе, 2009. С. 4-5; Промышленность РТ за 2009 год. - Душанбе, 2010. С. 4-5.

Наличие регрессивных качественных изменений на предприятиях пищевой промышленности Таджикистана в настоящее подтверждается тем, что по некоторым важнейшим видам продуктов питания происходит снижение их производства (см. таблицу 5).

Кроме того, сегодня весьма мало производится продукции отечественной пищевой промышленности в абсолютных размерах на душу населения (см. таблицу 8). Внутренний рынок все реже снабжается товарами отечественной пищевой промышленности и заполняется импортными, менее качественными генетически модифицированными товарами, например, мясо

птиц, масло растительное, молочные продукты, алкогольные напитки, разнообразные соки и др.

На формирование и развитие пищевой промышленности огромное влияние оказывает сельское хозяйство, поставляющее сырье для подавляющей части отраслей. И именно удорожание цен на сельхозпродукцию и снижение производства сырья повлекло за собой падение производства в плодоовощной, консервной, винодельческой и других отраслях.

Но все-таки необходимо отметить, что Республика Таджикистан обладает благоприятными природно-климатическими условиями для развития всей пищевой промышленности, в особенности для плодоовощной отрасли.

Плодоовощная отрасль пищевой промышленности республики должна стать приоритетной в развитии и ориентироваться на экспорт на традиционные рынки сбыта России и Казахстана. Развитие промышленности в сельской местности, ближе к районам сырья и трудовым ресурсам, способствует созданию новых рабочих мест, повышению занятости, снижению уровня безработицы, бедности населения.

В ближайшей перспективе предстоит решать задачи по наращиванию производства в приоритетных отраслях пищевой промышленности, не забывая при этом об эффективном их размещении по территории страны, специализации регионов на производство того или иного продукта, которое наиболее предпочтительно с позиции рационального использования местных производственных условий [182].

Структура пищевой промышленности Республики Таджикистан сложилась традиционно, в первую очередь, под воздействием следующих факторов:

– возможность срока хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;

– соотношение расходов сырья и выхода из него готовой продукции;

– способов транспортировки сырья и полуфабрикатов, требующих специальных условий.

При анализе структуры пищевой промышленности можно выделить роль и место отдельных производств в развитии сферы. Для этого рассмотрим динамику производства важнейших видов продукции пищевой промышленности на душу населения (см. таблицу 8).

Таблица 8

Производство важнейших видов продукции пищевой промышленности на душу населения

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
мясо (включая субпродукты 1 категории) кг.	2,7	2,6	2,8	2,9	3,0	3,0	3,3
пищевая рыбная продукция, кг.	00,3	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03
животное масло, кг.	0,01	0,01	0,01	0,0	0,0	0,0	0,0
цельномолочная продукция в пересчете на молоко, кг.	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,5	0,5
растительное масло, кг.	5,2	4,9	4,1	2,9	3,3	2,4	1,7
консервы, условных банок	16,6	17,1	11,4	13,6	9,4	10,5	11,0
кондитерские изделия, кг.	0,1	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
мука, кг.	60,8	70,0	67,1	65,4	65,9	65,3	66,3
макаронные изделия, кг.	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3
безалкогольные напитки, литров	3,1	3,7	3,8	4,1	4,2	4,0	4,4

Составлено автором на основании Статистический ежегодник Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 267.

До 1991 года развитие молочной отрасли в Республике Таджикистан характеризовалось устойчивым ростом производства продукции. Но на настоящий момент, как видно по данным таблицы 8, производство цельномолочной продукции в перерасчете на молоко на душу населения неуклонно снижается с 0,7 кг в 2003 году до 0,5 кг. в 2009 году, хотя производственные мощности молокоперерабатывающих предприятий обладают большим реальным потенциалом. Одной из основных причин снижения производства молочной продукции является резкое падение поставок молока на предприятия переработки и сокращение закупки молока

от сельхозпроизводителей республики.

Снижение производства молока, перебои с поставкой сырья вызваны также тем, что сельхозпроизводители находят в настоящее время более выгодные рынки сбыта своей продукции.

Значительное уменьшение поставок на молочные предприятия приводит к неэффективному использованию оборудования и к относительно высоким издержкам производства.

В данный момент производственные мощности используются только на 37 %, в том числе [159, с.256]:

- маслу животному - 0,9 %;
- цельномолочной продукции - 23,2 %;
- сыру жирному - 89,7 %.

Похожая ситуация сложилась в мясной подотрасли. До 1991 года развитие мясной отрасли характеризовалось устойчивым ростом производства продукции. Но в настоящий момент, как видно из данных таблицы 8 рост производства мяса на душу населения незначителен: с 2,7 кг. в 2003 году до 3,3 кг. в 2009 году.

Одной из основных причин снижения производства является резкое падение поставок скота на мясоперерабатывающие предприятия и сокращение закупки скота от сельхозпроизводителей республики. В первую очередь это вызвано общим снижением производства скота, а также сокращением объема поставок сырья на мясокомбинаты сельхозпроизводителями.

Значительное снижение рентабельности производства и загрузки производственных мощностей связаны с общей экономической ситуацией в стране, снижением жизненного уровня населения и его покупательной способности, повышением расходов на сельскохозяйственное сырье и т.д.

Процесс развития предприятий пищевой промышленности, их адаптация к современным рыночным отношениям осложняется тем, что они должны, с одной стороны, не допускать роста цен на свою продукцию, а,

с другой - возместить затраты на производство сырья и обеспечить своему предприятию воспроизводство не только средств производства, но и рабочей силы. Но даже при сложившемся уровне цен, доля расходов на питание в семейном бюджете составляет 57-60%, при этом рацион питания гражданина Таджикистана далек от рекомендуемого медиками и диетологами. Например, потребление белков в расчете на одного человека составляет 61 г при норме 91 г, жиров - 73 г против 110 г, углеводов - 335 г против 395 г. Общая питательность рациона снизилась за последние 6 лет на тысячу килокалорий [112, 132].

Таким образом, пищевая промышленность, с одной стороны, не может повышать закупочные цены до более приемлемого уровня для сельхозпроизводителей, а с другой - поднимать оптово-отпускные и розничные цены из-за ограниченного платежеспособного спроса населения.

Проблемы пищевой промышленности Республики Таджикистан имеют многоуровневый характер и являются проявлением кризиса агропромышленного комплекса в целом. В свою очередь, кризис агропромышленного комплекса является следствием общесистемного кризиса в экономике страны.

Проблемы, связанные с макроэкономическим регулированием, а именно политическая нестабильность, налогообложение, дестимулирующее производство, несовершенство законодательства, несовершенство системы ценообразования, рост цен на энергию, разрушение хозяйственных связей между предприятиями, нестимулирующая производство кредитно-денежная политика, - все это не дает промышленности нормально функционировать, мешая преодолению кризиса, возникшего в 2008 году.

По нашему мнению, устойчивый экономический рост в пищевой промышленности может быть осуществлен через повышение жизненного уровня населения, изменение системы поддержки аграрного сектора экономики, внешнеэкономической и таможенной тактики, усиление протекционизма отечественных производителей продовольственных

товаров, изменение инвестиционной и финансово-кредитной политики.

При этом следует отметить, что отличием государственного регулирования пищевой промышленности и сельского хозяйства является то, что если сельское хозяйство нуждается в постоянной и безвозмездной поддержке государства, то пищевая промышленность - в разовых инвестициях, помощи государства в создании эффективных органов управления, разумном кредитовании и налогообложении.

Приведенные ранее данные о состоянии пищевой промышленности в Республике Таджикистан говорят о том, что кризис здесь не приобрел системного характера. Он скорее является следствием кризиса в смежных сферах, и при решении проблем, связанных с ними, пищевая промышленность может быстрее других отраслей выйти из кризисного состояния.

Как известно, центральным звеном при переходе экономики страны на рыночные принципы являлась трансформация государственной собственности в частную. Эти преобразования в пищевой промышленности осуществлялись по сжатым директивным срокам, по общим директивным схемам приватизации без учета отраслевой специфики перерабатывающих отраслей, связанных непосредственно с их сельскохозяйственными сырьевыми источниками. К настоящему времени число предприятий пищевой промышленности неуклонно растет и достигло 606 предприятий, в том числе 572 – пищевкусовых предприятия, 27 – мясомолочных предприятий и 7 - рыбных предприятий [159, с. 245].

Рассмотрим производство продукции предприятиями разных форм собственности (см. таблицу 9).

Из данных таблицы 9 видно, что с 2007 года происходит постоянное снижение удельного веса негосударственного сектора в производстве продукции. Следовательно, можно констатировать, что изменение формы собственности способствовало формированию реальной рыночной среды, но не создало эффективных собственников.

Таблица 9

Производство продукции предприятиями по формам собственности (тыс. сомони)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Вся промышленность	3204791	3952330	4277918	4662921	5570772	6105906	6500940
государственный сектор	1960898	2299223	2363103	2634931	3082404	3489683	3856927
негосударственный сектор	1243893	1653107	1914815	2027990	2488368	2166223	2644013
Удельный вес негосударственного сектора в общем объеме (%)	38,8	41,8	44,8	43,5	44,7	42,8	40,7

Составлено автором на основании Статистический ежегодник Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 249.

До недавнего времени процесс трансформации предприятий АПК был направлен в основном на перераспределение чистого дохода перерабатывающих предприятий в пользу сельхозпроизводителей, в том числе, за счет интеграции через передачу контрольного пакета акций сельскохозяйственным товаропроизводителям. Этот путь оказался неэффективным.

Не обеспечили оптимизации взаимоотношений внутри АПК и создание различных ассоциаций в продуктовых комплексах, не затрагивающих отношений собственности и финансовых результатов их участников. Такие ассоциации позволяли на временной основе достаточно примитивным способом объединить поставщиков сырья и переработчиков, поддержать старые производственные связи и смягчить переходный период. В настоящее время большинство из таких ассоциаций прекратили свое существование или существуют формально, не способствуя повышению эффективности деятельности сельхозпроизводителей, как поставщиков сырья.

Наиболее эффективным представляется путь через создание корпоративных интегрированных формирований, создаваемых на более

высоком уровне, путем перенесения проблем в плоскость отношений собственности, где предприятие - интегратор (крупное перерабатывающее предприятие, финансовая структура) берет на себя ответственность за эффективное развитие входящих в корпорацию партнеров, в том числе сельхозпроизводителей, и организацию в перспективе агропромышленных финансовых групп.

Тем не менее, в полном объеме, указанные задачи не решаются. В Республике Таджикистан до настоящего времени не создана эффективная система регулирования пищевой промышленности включающая:

– непрерывный мониторинг экономического состояния предприятий;

– рыночную инфраструктуру, обслуживающую предприятия продовольственного комплекса;

– своевременное взаимодействие с органами по финансовому оздоровлению и банкротству;

– консалтинговые службы по реформированию предприятий.

В заключение параграфа можно констатировать, что пищевая промышленность Республики Таджикистан имеет хорошие перспективы для своего развития, и хотелось бы надеяться, что она вскоре может стать одной из ведущих отраслей страны.

2.2. Факторы устойчивого развития и экономического роста предприятий пищевой промышленности

Пищевая промышленность представляет собой конгломерат из около 20 подотраслей, каждая из которых, включает в себя различные виды производств. Все они различаются не только по производству продуктов, но и по условиям производства. Наиболее специфичные особенности пищевой промышленности отражены в работе Грузинова В.П. и сводятся к следующему [52]:

1. Пищевая промышленность характеризуется, как отрасль,

отличающаяся массовостью выпускаемой продукции и ее огромным разнообразием.

2. Для ряда ее подотраслей (консервная, виноделие, масложировая и др.) характерно сезонное производство, приводящее к неравномерному использованию производственных мощностей.

3. Необходимость размещения производства значительного вида продуктов питания в местах их потребления, с одной стороны, и близости сырьевой зоны, с другой стороны.

4. Большая зависимость качества ряда продуктов от продолжительности переработки сырья (сахар, вино, томаты, и др.).

5. Сроки хранения большинства продуктов, как правило, ограничены.

6. Во многих случаях наблюдается резко выраженное индивидуальное потребление продуктов (количество, приверженность к определенным продуктам потребления и т.д.).

7. Большая зависимость от тары и упаковки продуктов.

8. Высокие требования к качеству продукции (свежесть, содержание витаминов, вкусовые качества, эстетичность и др.).

9. Частая сменяемость ассортимента по многим продуктам.

10. Большая зависимость качества продукции от качественных характеристик сырья (сахаристость винограда, содержащиеся сухие вещества в овощном сырье и др.).

Все вышеназванные особенности определяют организацию и технологию производства продуктов питания, хозяйственную деятельность пищевых предприятий.

Наиболее широкое распространение получила классификация, разработанная в свое время для целей централизованного государственного управления и используемая в настоящее время в статистической отчетности [108, с. 23].

В работе Стефанюка А.И. в основу классификации положены виды перерабатываемого сырья и роль продукции в питании [160].

Наиболее полной на настоящий момент является классификация,

предложенная Г.В. Кружковым [130].

Нами предложена система классификации производств пищевой промышленности, которая учитывает все основные особенности, влияющие на факторы развития пищевой промышленности (см. таблицу 10).

Таблица 10

Классификация видов производств в пищевой промышленности

Признак классификации	Вид производства
1. Экономическое назначение производимой продукции	1.1. Производство сырья для изготовителей готовой продукции; 1.2. Производство продукции непосредственного потребления (готовой продукции).
2. Вид перерабатываемого сырья	2.1. Производства по переработке сельскохозяйственного сырья животного происхождения; 2.2. Производства по переработке сельскохозяйственного сырья растительного происхождения; 2.3. Производства по переработке сырья не сельскохозяйственного происхождения.
3. Время поступления сырья	3.1. Сезонные производства; 3.2. Круглогодичные производства.
4. Характер воздействия не предмет труда	4.1. Добывающие производства 4.2. Обрабатывающие производства
5. Непрерывность производственного процесса в течение суток	5.1. Непрерывные производства; 5.2. Прерывные производства.
6. Метод организаций производственного процесса	6.1. Поточное производство; 6.2. Партионное производство; 6.3. Единичное производство.
7. Степень специализации и масштаб производства однотипной продукции	7.1. Специализированное производство 7.2. Диверсифицированное производство 7.3. Комбинированное производство
8. Технологические особенности получения готового продукта	8.1. Производства по извлечению продукта из исходного сырья; 8.2. Производства, основанные на повышении концентрации и удаления влаги; 8.3. Производства, основанные на соединении из компонентов с помощью физико-химических процессов; 8.4. Производства продуктов из полуфабрикатов первичного производства

По экономическому назначению производимой продукции пищевые производства целесообразно разделять на производства, которые большую

часть выпускаемой продукции направляют в качестве сырья на предприятия производящие готовые изделия (спиртовая, мукомольная, масло - жировая отрасли) и производителей продукции непосредственного потребления (хлеб, кондитерские и макаронные изделия). Указанный признак влияет на организацию маркетинговой деятельности, выбор стратегии развития и т. п. В зависимости от вида перерабатываемого сырья к первой группе (2.1) относятся молочная, мясная, сыродельная отрасли, ко второй группе (2.2) - сахарная, макаронная, хлебопекарная, винодельческая и др., к третьей группе (2.3) - рыбная, соляная, производство минеральных вод.

Большое влияние на организационно-экономическое обеспечение экономического роста предприятия оказывают различия по времени поступления сырья. Производства делятся на сезонные и круглогодичного действия. Отличительная особенность предприятий сезонного действия заключается в том, что они в основном заняты переработкой сезонного сырья и, в связи с этим, работают не круглый год, а в зависимости от поступления сырья на предприятие и продолжительности его хранения. Сюда относятся: консервные, плодоовощные, винодельческие и другие производства.

Сезонность вызывает необходимость учета факторов, несвойственных предприятиям, работающим круглый год. Например, таких как определение оптимальной длительности производства, оптимального сочетания объемов инвестиций в технические средства переработки сырья и в средства его хранения, сезонная текучесть кадров и связанная с ней проблема повышения производительности и качества продукции, неполное использование мощностей.

Одной из особенностей сезонных производств, оказывающей значительное влияние на экономический рост предприятия, является непостоянная их загрузка не только в течение года, но и по месяцам и дням производственного сезона, что зависит от урожая, времени его сбора, погоды, условий доставки сырья на заводы. Все это создает дополнительные трудности, связанные с технической подготовкой часто меняющихся технологических процессов, а также высокими требованиями к оперативному планированию производств.

Деление производств на добывающие и обрабатывающие (соответственно соляная и рыбная, мясная и масложировая и прочие), в значительной степени связано с необходимостью учета отличий по факторам трудоемкости и материалоемкости. В частности, в добывающих отраслях высокий удельный вес в себестоимости занимает заработная плата, в обрабатывающих - материальные затраты, т.е. сырье и материалы.

В зависимости от времени работы, в течение суток производства пищевой промышленности подразделяются на прерывного и непрерывного действия. Непрерывный характер имеет место в таких производствах, как масложировое, спиртовое, отличающихся ограниченным и стабильным ассортиментом вырабатываемой продукции. Важнейшим фактором, оказывающим влияние на эффективность работы предприятия, является здесь качество перерабатываемого сырья, его взаимозаменяемость. К производствам прерывного действия относятся производства, в которых перерыв в работе предприятий не вызывает брака, увеличения потерь и ухудшения качества продукции, в том числе, кондитерское, макаронное, пищеконцентратное, ликероводочное и другие производства.

Различные методы организации производственного процесса и отличия по степени специализации имеют место в подавляющем числе производств пищевой продукции, которые оказывают существенное влияние на использование основных производственных фондов, длительность производственного цикла, использование сырья и материалов, транспортные расходы.

По технологическим особенностям получения готового продукта производства, подразделены на четыре группы. Это вызвано тем обстоятельством, что в пищевых производствах готовую продукцию получают в результате изменения свойств исходного сырья при использовании, в первую очередь, следующих процессов:

- механических и гидромеханических (измельчение, сортированное, прессование, перемешивание, фильтрация, осаждение, центрифугирование);
- тепловых (нагревание и охлаждение, выпаривание конденсация, получение холода) и физико-химических (сушка, кристаллизация,

перегонка).

Представленные процессы в той или иной мере встречаются в большинстве пищевых производств.

Отнесение пищевых производств к какой-либо из выделенных четырех групп проведено с учетом тех технологических процессов, которые имеют решающее значение в изготовлении готовой продукции.

К первой технологической группе относятся производства, в которых происходят процессы извлечения ценных веществ из исходного сырья. Сюда входит производство растительного масла из маслосемян, муки из зернопродуктов, виноматериалов из винограда, соков из винограда и т.п.

Если охарактеризовать основные черты этой группы, то одной из особенностей этой группы является большие затраты исходного сырья на единицу готовой продукции.

Во вторую технологическую группу входят производства, в которых технологические процессы в основном направлены на удаление влаги из сырья и повышения концентрации пищевых веществ в продукте. В консервной промышленности к ним относятся: производство томатной пасты, сухих овощей и фруктов. В промышленности пищевых концентратов - производство: сухих завтраков, брикетированных каш, киселей и продуктов из картофеля и т. д.

В этих производствах для получения готовой продукции также приходится затрачивать большое количество исходного сырья. Пример: масса пищевых концентратов в 3-4 раза меньше массы исходного сырья.

К третьей технологической группе относятся производства, в которых технологические процессы сводятся к комплектованию готовой продукции из различных компонентов. В эту группу входят производства: хлебобулочных изделий, кондитерских и макаронных изделий, ликероводочное, пивоваренное и безалкогольных напитков, маргарина и парфюмерно-косметических изделий. Комплектование готовой продукции происходит здесь из различных компонентов не путем механического соединения ряда веществ, а при помощи сложных физико-химических процессов. Отсюда, как следствие, предприятия этой группы меньше зависят

от сельского хозяйства, так как они перерабатывают главным образом такое сырье, которое уже прошло промышленную обработку. Оно более стойкое при хранении, дает меньше потерь и отходов производства. Работа предприятий этой группы характеризуется большей равномерностью в течение года.

Особое положение занимает четвертая технологическая группа, относящаяся к производствам, в которых изготовление продукции осуществляется из полуфабрикатов первичных производств. К ним относится все вторичное виноделие (производство виноградных и плодово-ягодных вин, шампанского и коньяков), а также табачное и чайное производства.

Общей характерной чертой для указанных производств является несовпадение географического размещения предприятий первичной переработки с основными районами потребления продукции.

На предприятиях вторичного производства завершается производственный процесс, начатый в первичном производстве. Здесь происходит не только расфасовка продукции, но ряд производственных процессов.

Систематизация и исследование факторов устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности должны быть рассмотрены с системных позиций.

С позиций системного подхода предприятия рассматриваются как «любое социально-экономическое образование, обладающее определенной свободой выбора форм деятельности и представляющее единую организационную структуру, элементы которой взаимосвязаны и совместно функционируют для достижения общих целей» [150, с. 49].

Предприятие является открытой системой и его нельзя представить вне сложных и динамических взаимоотношений с внешней средой. Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента.

В первом круге, непосредственно прилегающем к предприятию, представлены элементы, которые непосредственно связаны с данным

предприятием в силу выполняемых ими целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы, общества потребителей и пр. В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие параметры факторов первого круга:

– сложность рынка. Определяет ли рынок способ, темпы и технологию выполнения работ внутри самой компании? Насколько очевидно то, что надо делать? Можно ли достаточно понизить сложность ответных действий с целью преодоления этой сложности?

– степень диверсификации, характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия;

– определенность и стабильность, помогающие или, наоборот, мешающие предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;

– соотношения возможностей и угроз на данном рынке, предопределяющее его результирующую оценку для предприятия;

– характер отношений с другими организациями, определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредованных связей, степень зависимости от них и т.д.

Во втором ряду переменных внешней среды находятся факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. В их составе политические, экономические, демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические факторы. Рассмотрение содержания каждой из этих групп позволяет определить силу и возможное направление их воздействия на работу предприятия.

Соотношение факторов и переменных определяют сложность и динамику внешней среды.

Сложность внешней среды выражается в количестве и разнообразии ее

характеристик, которые должны учитываться при принятии решений.

Динамика внешней среды выражается в изменчивости ее характеристик. В работе Черезова А.В. приводятся три характеристики, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды: частота, величина и регулярность изменений ее факторов [184].

Если сложность и динамику объединить в соответствующее связанное множество: «простой - сложный» и «статичный - динамичный», то можно выделить четыре типа внешней среды:

- простая статичная внешняя среда;
- простая динамичная внешняя среда;
- сложная статичная внешняя среда;
- сложная динамичная внешняя среда.

Нами в данной работе проведена систематизация указанных типов внешней среды и связей и составлена таблица 11, в которой приведены характеристики различных типов внешней среды, а также требования к организационной структуре предприятия в зависимости от соответствующей внешней среды, в которой функционирует предприятие.

Таблица 11

Характеристика типов внешней среды

Тип внешней среды	Характеристика внешней среды	Требования к организационной структуре предприятия
Простая статичная внешняя среда	Незначительное число и однообразие внешних воздействий	Централизованная бюрократическая организационная структура
Простая динамичная внешняя среда	Незначительное число и разнообразие внешних •воздействий	Структура с некоторыми элементами децентрализации
Сложная статичная внешняя среда	Большое количество, и разнообразие важнейших факторов, обладающих незначительной изменчивостью	Бюрократическая структура с децентрализованным руководством
Сложная динамичная внешняя среда	Большое количество, и разнообразие важнейших факторов, обладающих значительной изменчивостью	Адаптивные формы и модели организации с децентрализованным руководством

Приспособление предприятия к условиям внешней среды со временем и приводит к его развитию.

Одним из важнейших внешних факторов являются промышленная политика государства, а также темпы и характер научно-технического прогресса.

Достижение устойчивых темпов роста в пищевой промышленности тесно связано с восстановлением всего промышленного потенциала страны, которое должно происходить в рамках единой государственной стратегии развития и использования теории технологических укладов.

Под технологическим укладом понимается совокупность технических способов производства товаров и услуг и наиболее адекватных им организационно-экономических форм хозяйственной деятельности. Согласно теории технологических укладов в основе экономического роста лежат два процесса:

- смена технологических укладов, способствующая созданию производств новых товаров или повышению эффективности производства (а значит, и конкурентоспособности) ранее освоенных товаров;
- рост масштабов производства на основе потенциалов уже сложившихся в стране технологических укладов.

В истории технологической эволюции прошло пять волн, каждая из которых сформировала определенный тип технологического уклада.

Первый уклад (1785-1835 гг.) основывался на новых технологиях в текстильной промышленности, а также на использование энергии воды

Второй уклад (1830-1890 гг.) был связан с развитием железнодорожного транспорта и механизацией производства практически всех видов продукции на базе использования парового двигателя.

Третий уклад (1880-1940 гг.) базировался на использовании в промышленном производстве электроэнергии, развитии тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности, на новых открытиях в области химии и развитии химического комплекса. Получили развитие огромные фирмы, картели, тресты, мелкие компании поглощались крупными. Происходила концентрация банковского и финансового капиталов.

Основой четвертого уклада (1930-1990 гг.) явилось дальнейшее развитие энергетики, в основном базирующейся на использовании нефти, нефтепродуктов и газа, средств связи, новых синтетических материалов. Это - эра массового производства. На рынке господствует олигопольная конкуренция, появляются транснациональные корпорации, осуществляющие прямые инвестиции на рынках различных стран, создавая там свои производства.

Пятый уклад начал формироваться с середины 80-х годов и его основой стали достояния в области микроэлектроники, информатики, биотехнологии, генной инженерии, новых видов энергии, в освоении космического пространства, спутниковой связи и т.д. На этом фоне начался переход от разрозненных фирм или даже транснациональных корпораций к единой сети крупных и мелких фирм, соединенных электронной сетью, осуществляющих тесное взаимодействие в области технологии, контроля качества продукции, планирования инвестиций, организации поставок по принципу «точно в срок».

С конца 80-х в нашей экономике отчетливо прослеживалось наличие одновременно третьего, четвертого и пятого технологических укладов с преобладанием третьего и четвертого. Доминирование и в настоящее время третьего и четвертого укладов в промышленности Республики Таджикистан подтверждается ее организационной формой: в ней превалируют обособленные предприятия.

В отличие от промышленно развитых стран, у которых смена технологических укладов происходит органично, в Республике Таджикистан наблюдается неорганичная смена технологических укладов.

В результате промышленность страны характеризуется рядом специфических черт, а именно:

– третий и четвертый уклады еще не исчерпали своего потенциала развития и потому способны успешно развиваться в дальнейшем;

– уклады мало связаны между собой технологически и поэтому практически не оказывают большого влияния друг на друга;

– наиболее современный технологический уклад (пятый) имеет крайне

ограниченный рынок сбыта внутри страны. Он был рожден и развивался лишь при поддержке государства и начал без нее разрушаться.

Развитые страны уже разрабатывают шестой технологический уклад, который будет определять конкурентоспособность товаров и услуг на торговых рынках в 10 - 20-ые годы XXI века. В связи с этим Таджикистану необходимо поддерживать развитие пятого уклада, сохраняющего значительно удельный вес во многих секторах мирового, и особенно внутреннего, рынка, учитывая, что границы между внутренними и внешними рынками при открытости экономики во многом условны и определяются главным образом транспортными расходами и таможенными платежами.

Стратегия развития промышленности Республики Таджикистан определена в настоящее время в «Программе экономического развития Республики Таджикистан на период до 2015 года». В ней прослеживается наиболее стройное и достаточно детальное изложение принципов развития на среднесрочную перспективу.

В программе рассмотрены основные цели и направления структурной политики, инновационного развития экономики, а также развития промышленности. Основной целью развития промышленности в рамках реализации структурной политики «является повышение конкурентоспособности продукции и технического уровня производства, обеспечение выхода инновационной продукции и высоких технологий на внутренний и внешний рынок, замещение импортной продукции и перевод на этой основе инновационно активного промышленного производства в стадию стабильного роста (8-10 % до 2015 г.)» [138, с. 44-46].

В структуре себестоимости предприятий пищевой промышленности более 70 % занимают материальные затраты, в связи с чем устойчивое развитие, экономический рост в пищевой промышленности связан в значительной степени с эффективностью работы сельскохозяйственных предприятий, созданием корпоративных интегрированных формирований, объединяющих сельхозпроизводителей и перерабатывающих предприятий, экономным использованием сырья. В условиях дефицита сырья, а также других факторов производства (рабочая

сила, средства производства) решение задачи по обеспечению общества широким и достаточным ассортиментом пищевых продуктов высокого качества, сбалансированных по питательным элементам, возможно только на основе внедрения достижений научно-технического прогресса. Приоритетными проблемами в решение вышеназванной задачи на основе широкого внедрения достижений науки и техники являются:

– комплексная переработка сельскохозяйственного сырья;

– обеспечение сохранности продукции;

– переход на продукты питания с заранее заданными свойствами (диетические продукты, продукты для больных диабетом, продукты детского питания, включая заменители грудного молока);

– производство полуфабрикатов с высокой степенью готовности для потребления;

– внедрение прогрессивных ресурсосберегающих технологий и новейшей техники;

– переход от отдельных технологических процессов и участков к созданию автоматизированных поточных линий, цехов и производств и управление ими на принципиально новом уровне с применением микропроцессорной техники, обеспечивающим многократное повышение производительности труда, снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;

– внедрение технологий, обеспечивающих глубокую и комплексную переработку сельскохозяйственной продукции, сырья и максимальный выход пищевой продукции на единицу сырья, на основе использования современных технологий, элементов генной инженерии, глубокого охлаждения, замораживания, вакуума, мембранной и экструзивной техники и др.;

– создание принципиально новых технологий и рецептур и организация на их основе производства сбалансированных и физиологически полноценных продуктов питания с заданными свойствами;

– внедрение машин и механизмов для комплексной механизации погрузочно-разгрузочных работ, в том числе штабелеукладчиков, укладочно-разборочных агрегатов, автоматов-укладчиков продукции в ящики,

контейнеры, переход на бестарные перевозки муки, сгущенных, жидких и сыпучих пищевых продуктов, выпуск тары и упаковочных материалов в удобном для населения виде;

- и целый ряд других направлений.

Вместе с тем, для каждого продуктового подкомплекса отрасли характерны свои приоритетные направления. Так, например, в мукомольно-крупяной промышленности необходимо развивать углубленную переработку зерна, увеличение выхода муки высоких сортов, производство макаронной муки из твердых и высокостекловидных, новых видов круп с сокращенным временем варки, полуфабрикатов для быстрого приготовления, высокопитательных витаминизированных смесей, продуктов детского питания и хлебных завтраков и др.

В хлебопекарной и макаронной промышленности основное внимание в применении достижений науки и техники должно быть сосредоточено на расширении ассортимента продукции, повышении ее качества, ее питательной ценности: производство хлебобулочных изделий с различными пищевыми добавками (фруктовые пасты, повидло, концентрированные соки и др.). Должен увеличиться объем выпуска хлебобулочных изделий на густых и жидких опарах.

В плодоовощной промышленности предусмотрено освоение осветленных фруктовых соков методом ферментации в потоке и ультрафильтрации. Широкое применение получит асептическое консервирование жидких и пюреобразных полуфабрикатов. В отрасль начнут поступать комплексы оборудования для первичной переработки томатов, механизированной уборки, линии по производству томатных соков и др.

В масложировой промышленности научно-техническое развитие будет происходить по дальнейшему наращиванию объемов производства и повышению его эффективности.

В маргариновой промышленности предполагается вырабатывать новые виды маргаринов 60 % жирности с вкусовыми добавками, диетические продукты оптимальной энергетической ценности. Так же предусматривается:

- освоение новых процессов рафинирования жиров, включая

непрерывную отбелку и низкотемпературную гидрогенизацию;

– применение в производстве модифицированных жиров, в том числе переэтерифицированных, создание на их основе новых продуктов диетического назначения;

– увеличение производства наливных маргаринов и майонезов в полимерной упаковке;

– разработка специальных видов высокоэффективных эмульгаторов;

– освоение схем обработки сточных вод с использованием ультрафильтрации и биологической очистки.

В кондитерской промышленности будет развиваться применение новых, прогрессивных ресурсосберегающих технологий в производстве конфет, карамели, пастиломармеладных изделий, затяжного печенья и крекеров с использованием местных и нестандартных видов сырья (вторичные молочные продукты, яблочные порошки, цукаты, подварки, соки, взорванные крупы, дикорастущее сырье), а также шоколадной глазури с уменьшенным расходом какаопродуктов.

В мясной промышленности развитие научно-технического прогресса связано с созданием автоматизированных технологических комплексов по убою скота, поточно-механизированных линий для комплексной переработки кости на пищевые цели, автоматизированных технологических комплексов по производству колбасных изделий заданного состава, быстрозамороженных продуктов, сухих животных кормов, оборудования для механизированного отделения мяса от кости, обработки кожевенного сырья. Должен быть осуществлен переход на разделку мяса по кулинарному назначению, на его выпуск преимущественно в охлажденном, расфасованном и упакованном виде, продолжится работа по переходу холодильного хозяйства на термическую обработку мяса и мясопродуктов.

В молочной промышленности будет расти производство молока и кисломолочных продуктов с длительными сроками хранения, сбалансированных по составу, новых видов масла животного с направленными свойствами, сыров сычужных твердых, продуктов питания для детей раннего возраста, приближенного по составу к материнскому

молоку, широкое внедрение получат ультрафильтрационные, электродиализные и обратноосматические процессы.

Следующим направлением развития научно-технического прогресса в производстве продуктов питания является совершенствование самой материально-технической базы, повышение уровня ее организации. Если уровень технологии, и особенно в переработке маслосемян, картофеля, винограда, производству кондитерских изделий, безалкогольных напитков, плодоовощных консервов и другой продукции, в общем соответствует мировому уровню, то аппаратурное оформление этих процессов отстает от некоторых зарубежных по техническому оснащению, надежности, механизации работ, фасовке и упаковке продукции.

Предприятия пищевой промышленности Республики Таджикистан недостаточно обеспечены фасовочным оборудованием, а имеющееся оборудование значительно уступает по производительности, универсальности, надежности и другим технико-экономическим показателям зарубежному.

Перечисленные факторы внешней среды оказывают в современных условиях все возрастающее влияние на уязвимость предприятий. Факторами, наиболее часто провоцирующими кризисы предприятий в развитых странах, являются: увеличение цен на сырье и услуги, увеличение цен на электроэнергию, постоянная необходимость обновлять инвестиции по причине технологической эволюции, увеличение экологических и социальных издержек и т.д. Кроме того, сильнейший фактор - все возрастающая конкуренция, которая играет ключевую роль на многих рынках. Постоянные изменения рыночных условий, обусловленные созданием новых производственных процессов, создающими, в свою очередь, новые нужды потребителей, влияние средств информатизации на поведение потребителей, изменение в государственном регулировании, - все эти факторы постоянны и многосторонне влияют на предприятие, которое является наиболее уязвимым звеном во всех вышеперечисленных изменениях

процессах. По мнению зарубежных специалистов [194] любое функционирующее в рыночной среде предприятие, периодически оказывается в замкнутом круге. Именно поэтому в последнее время особенно остро встала проблема разработки общей концепции устойчивого развития предприятия в изменяющейся внешней среде.

Внутренняя среда каждого предприятия формируется под воздействием приведенных выше факторов и переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они предопределяют структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Под структурой организации понимаются состав и соотношение входящих в него подсистем, выделяемых по критериям производственных и управленческих процессов. В соответствии с этим каждая организация имеет структуру, в составе которой выделяют производственные и управленческие подсистемы. В свою очередь, в структуре управления нередко создаются функциональные подсистемы, к которым относятся маркетинг, управление нововведениями, управление производством, управление персоналом и т.п. Ресурсы, как фактор внутренней среды, также связаны с протекающими в организации процессами. Для их осуществления необходимо иметь все виды ресурсов - трудовые, материальные, денежные, информационные - в количестве, обеспечивающих решение поставленных целей и задач. Особенностью данного фактора внутренней среды организации является его прямая связь с внешней средой, которая выступает в данном случае как «поставщик» всего необходимого. Отсюда понятна связь между состоянием ресурсного обеспечения и качеством процессов, протекающих в организации. Она проявляется через такие параметры, как, например, общий уровень образования в стране, состояния здоровья населения, технологическое развитие, системы и размеры оплаты труда и т. п.

Из приведенных внутренних факторов в зарубежной практике [194]

принято выделять ключевые факторы, влияющие на нарушения устойчивости предприятия, к которым относятся:

– излишняя жесткость и неподвижность организационных, производственных и коммерческих структур;

– укоренившаяся неэффективность работы предприятия (неэластичность издержек, неадекватная ценовая политика и т.д.);

– недостаток инноваций;

– несоответствие между размером рынка и мощностью предприятия и др.

2.3. Формирование политики управления экономическим развитием предприятий в условиях осуществления реструктуризации экономики

В настоящее время социально-экономическое положение Республики Таджикистан можно охарактеризовать как состояние неустойчивого равновесия. Тенденции общего падения производства, нестабильности размеров валового внутреннего продукта, ухудшения жизненного уровня населения нагнетают депрессивность в республике.

Аналогичная картина сложилась на микроуровне, в частности на перерабатывающих предприятиях и в отношениях между ними. Так, большинство современных промышленных перерабатывающих предприятий Республики Таджикистан сегодня или простаивают 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 расширялись, 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.

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 предприятия;

– 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 (рентабельности);

– 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 состоятельность как по функциональным составляющим, так и по критериям оценки. Наиболее показательными в оценке деятельности предприятия являются показатели финансовой устойчивости.

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.

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.

В международной практике проводят относительную оценку финансовой устойчивости предприятия с помощью финансовых коэффициентов. Таких коэффициентов очень много, они отражают разные стороны состояния активов и пассивов предприятия. В связи с этим возникают сложности в общей оценке финансовой устойчивости. Кроме того, почти не существует каких-то единых нормативных критериев для рассмотренных показателей. Их нормативный уровень зависит от многих факторов: отраслевой принадлежности предприятия, условий кредитования; сложившейся структуры источников средств, оборачиваемости оборотных активов, репутации предприятия и т.д. Поэтому приемлемость значений коэффициентов, оценка их динамики и направлений изменения могут быть установлены только для конкретного предприятия, с учетом условий его

деятельности. Возможны некоторые сопоставления по предприятиям одинаковой специализации, но они очень ограничены. Необходимо учитывать также, что некоторые коэффициенты, содержащиеся в перечне, дают повторную информацию о финансовой устойчивости, а другие функционально связаны между собой.

В таблице 12 представлены показателей финансовой устойчивости предприятия их характеристика, расчетные формулы и рекомендуемые значения.

Таблица 12

Показатели финансовой устойчивости предприятия.

Показатель	Характеристика показателя	Формула	Рекомендуемый критерий
Коэффициент финансового риска	Показывает, сколько заемных средств компания привлекла на 1сомони собственных	Кфр=ЗС/СС	< 0,7
Коэффициент долга	Отношение заемных средств к валюте баланса	Кд=ЗС/Вб	< 0,4
Коэффициент автономии	Показывает, насколько предприятие независимо от заемного капитала	Ка=СС/Вб	> 0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	Показывает долю чистых активов в совокупных активах компании	Кфу = ПК/Вб	0,8-0,9
Коэффициент маневренности собственных источников	Показывает величину собственных оборотных средств, приходящихся на 1сомони собственного капитала.	Км=(СС-ВА-У)/СС	0,5
Коэффициент устойчивости структуры мобильных средств	Показывает долю собственного капитала, направленного на формирование внеоборотных активов	К уст.мс.=(ОБ-КП)/ОБ	–
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками	Показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников и не нуждаются в привлечении заемных	$К_{СОС}$=(СС-ВА-У)/ОБ	> 0,1

Составлено автором на основании Ковалёв В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности.- М.: Финансы и статистика, 2003. С. 171.

Видно, что большое количество коэффициентов служит для оценки с разных сторон структуры капитала предприятия.

Из приведенных в таблице 12 семи коэффициентов только три имеют универсальное применение независимо от характера деятельности и структуры активов и пассивов предприятия: коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент маневренности собственных средств и коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования. [93, с. 90]

1) Коэффициент финансового риска (коэффициент задолженности, соотношения заемных и собственных средств, рычага) – это отношение заемных средств к собственным средствам. Он показывает, сколько заемных средств предприятие привлекло на 1сомони собственных.

$$Кфр = ЗС / СС$$

где $К_{фр}$ – коэффициент финансового риска; ЗС – заемные средства; СС – собственные средства.

Оптимальное значение этого показателя, выработанное западной практикой – 0,5. Считается, что если значение его превышает единицу, то финансовая автономность и устойчивость оцениваемого предприятия достигает критической точки, однако все зависит от характера деятельности и специфики отрасли, к которой относится предприятие.

Рост показателя свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от внешних финансовых источников, то есть, в определенном смысле, о снижении финансовой устойчивости и нередко затрудняет возможность получения кредита.

Однако аналитик должен строить свои выводы на основе данных аналитического (внутреннего) учета, раскрывающих направления вложения средств. Поэтому при расчете нормального уровня коэффициента соотношения заемных и собственных средств нужно принимать во внимание качественную структуру и скорость оборачиваемости материальных оборотных средств и дебиторской задолженности. Если дебиторская

задолженность оборачивается быстрее материальных оборотных средств, это означает достаточно высокую интенсивность поступления денежных средств на счета предприятия, а в итоге – увеличение собственных средств; при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и ещё более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения заемных и собственных средств может превышать единицу. [92, с. 64] Установлено нормативное значение данного коэффициента – соотношение должно быть меньше 0,7. Превышение указанной границы означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости [93, с. 43].

2) Коэффициент долга (индекс финансовой напряженности) – это отношение заемных средств к валюте баланса:

$$Кд = ЗС / Вб$$

где ЗС – заемные средства; Вб – валюта баланса.

Тенденцию нормальной финансовой устойчивости подтверждает и коэффициент долга: если доля заемных средств в валюте баланса снижается, то налицо тенденция укрепления финансовой устойчивости предприятия, что делает его более привлекательным для деловых партнеров [171, с. 17].

3) Коэффициент автономии (финансовой независимости) – это отношение собственных средств к валюте баланса предприятия:

$$Ка = СС / Вб$$

где СС – собственные средства.

По этому показателю судят, насколько предприятие независимо от заемного капитала. Коэффициент автономии является наиболее общим показателем финансовой устойчивости предприятия [93, с. 378]

Оптимальное значение данного коэффициента – 50%, то есть желательно, чтобы сумма собственных средств была больше половины всех средств, которыми располагает предприятие. В этом случае кредиторы чувствуют себя спокойно, сознавая, что весь заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Рост этого коэффициента

говорит об усилении финансовой устойчивости предприятия.

В предприятие с высокой долей собственного капитала кредиторы более охотно вкладывают средства, представляют более выгодные условия кредитования. Но стандартной (нормальной, нормативной) доли собственного капитала, единой для всех предприятий, отраслей, стран указать нельзя [177, с. 72].

4) Коэффициент финансовой устойчивости – доля чистых активов в совокупных активах компании. Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю активов компании финансируемых за счет собственного капитала. Он равен отношению суммы источников собственных средств и долгосрочных кредитов и займов к итогу актива баланса:

$$Кфу = ПК / Вб$$

Долгосрочные заемные средства (включая долгосрочные кредиты) вполне правомерно присоединить к собственным средствам предприятия, поскольку по режиму их использования они приближаются к собственным источникам. Поэтому кроме расчета коэффициентов финансовой устойчивости и независимости предприятия анализируют структуру его заемных средств: большой удельный вес в ней долгосрочных кредитов является признаком устойчивого финансового состояния предприятия [89, с. 378]. Оптимальное значение этого показателя составляет 0,8-0,9.

5) Коэффициент маневренности собственных источников – это отношение его собственных оборотных средств к сумме источников собственных средств:

$$Км = (СС – ВА – У) / СС$$

где ВА – внеоборотные активы.

Коэффициент маневренности собственных источников, показывает величину собственных оборотных средств, приходящихся на 1сомони собственного капитала [171, с. 73].

Коэффициент должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств. Резкий рост данного

коэффициента не может свидетельствовать о нормальной деятельности предприятия, т.к. увеличение этого показателя возможно либо при росте собственного оборотного капитала, либо при уменьшении собственных источников финансирования.

Установлено нормативное значение данного коэффициента: 0,2 – 0,5. Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможностей финансового маневра у предприятия.

6) Коэффициент устойчивости структуры мобильных средств – это отношение чистого оборотного капитала ко всему оборотному капиталу:

$$К\ уст.мс. = (ОБ – КП) / ОБ$$

где ОБ – величина оборотных активов; КП – краткосрочные пассивы.

Чистый оборотный капитал - это текущие активы, которыми располагает компания после погашения текущих обязательств. Стандарта по данному коэффициенту нет.

7) Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками – это отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Он показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников и не нуждаются в привлечении заемных:

$$К_{СОС} = (СС – ВА – У) / ОБ$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными представляет собой отношение разности между объемами источников собственных средств (итог раздела I пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог раздела I актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса).

Установлено нормативное значение данного коэффициента: нижняя граница – 0,1. При показателе ниже значения 0,1 структура баланса признается неудовлетворительной, а организация неплатежеспособной. Более высокая величина показателя (до 0,5) свидетельствует о хорошем

финансовом состоянии организации, о её возможности проводить независимую финансовую политику [95, с. 35].

Уровень показателя обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами оценивается, прежде всего, в зависимости от состояния материальных запасов. Если их величина значительно выше обоснованной потребности, то собственные оборотные средства могут покрыть лишь часть материальных запасов, то есть показатель будет меньше единицы. Наоборот, при недостаточности у предприятия материальных запасов для бесперебойного осуществления деятельности, показатель может быть выше единицы, но это не будет признаком хорошего финансового состояния предприятия [21, с.51].

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 [131]. 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.

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 [186].

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 [116]. 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. 4).

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.

Рис. 4. Структура проекта реструктуризации системы управления

Команда проекта как специфическая форма существует в течение всего жизненного цикла проекта и выполняет функции управления проектом. Ее состав должен обеспечивать минимальный период, для того чтобы команда сработалась. 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 (таблица 13):

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

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.

Таблица 13

Участники проекта реструктуризации системы управления

Проектные области	Руководитель	Основные специалисты	Временно привлекаемые специалисты
Основная команда проекта	Руководитель структурного подразделения, заместитель директора *(Первый заместитель директора, финансовый директор)*	Маркетолог, экономист в области оргструктур, технолог, специалист в области информационных технологий, специалист по кадрам, фи-	Консультанты
Программа стратегического управления	Специалист, владеющий ситуацией на рынке *(Начальник отдела стратегического развития)*	Маркетологи, технологи, инженеры отдела кадров, финансисты, специалисты в области стратегического планирования	Консультанты
Программа реструктуризации финансовой структуры	Руководитель проекта реструктуризации *(Финансовый директор)*	Маркетологи, технологи, экономисты отдела труда, финансисты по финансовому менеджменту	Юристы, главный бухгалтер, консультанты
Программа реструктуризации организационной структуры	Специалист в области оргструктур *(Начальник отдела труда и заработной платы)*	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 *(Начальник отдела информационного обеспечения)*	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 *(Начальник кадровой службы)*	Инженеры кадровой службы, экономисты отдела труда, психолог, социолог	Консультанты

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 системы показателей и сбор информации;
- расчет и оценка значений частных показателей (определение суммы мест,

балльных оценок, нормируемых значении 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 интегрального 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 единовременно 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 кадров, 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 [106; 147; 161; 174]. 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 [94]. Результат проведенного анализа, как уже реально существующих бизнесов, так и потенциально 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 [93]. Совокупность выделенных в результате анализа бизнесов определяет состав управленческих функций и требования к ним в новой системе управления.

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 [131].

5 этап. Формирование новых организационной и информационной структур

Заключительным моментом реструктуризации системы управления является разработка и внедрение новой организационной структуры управления 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 организационную структуру, качественный и количественный состав персонала.

Формирование новой организационной структуры 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 [131].

Таким образом, особенностью проекта реструктуризации системы управления является необходимость реализации большого количества разнородных 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.

Глава 3. Основные направления обеспечения устойчивого развития предприятий пищевой промышленности в условиях переходной экономики

3.1. Выбор стратегии реструктуризации предприятий пищевой промышленности

Выбор эффективной стратегии дальнейшего развития пищевой отрасли Таджикистана тесно связан с направлениями, темпами и результативностью осуществляемых в стране социально-экономических преобразований. Более или менее точно предвидеть их невозможно не только на период до 2020 г., но и на ближайшие годы. Далее мы будем рассматривать эту стратегию применительно к гипотезе последовательного становления в стране рыночной системы хозяйствования при сохранении за государством ряда важных регулирующих функций.

Пищевая промышленность Таджикистана является составной частью АПК и стратегия ее развития зависит от места, которое отводится данной сфере в перспективном продовольственном балансе, а также от конкретных характеристик последнего.

Основной задачей разработки краткосрочной (2011 - 2012 гг.) стратегии, по нашему мнению, следует считать выход отрасли из кризиса, а главная цель среднесрочной (2012 – 2017 гг.) стратегии, очевидно построение системы хозяйствования, обеспечивающей конкурентоспособное функционирование пищевых предприятий в условиях развитого рынка.

На наш взгляд, существуют, по меньшей мере, восемь различных стратегий среднесрочного развития отраслей агропромышленного сектора экономики:

1. Стратегия поиска, разработки и промышленного освоения новых сегментов продовольственного спроса. Эта стратегия делает главную ставку на открытие и освоение новых рынков потребления и требует первоочередного

инвестирования маркетинговых исследований. Она может быть эффективной для недефицитных видов сельскохозяйственного сырья и в случаях, когда имеются основания предполагать, что на рынке есть спрос на еще неизвестные высоколиквидные ресурсы продовольствия. Ситуация с обеспеченностью Таджикистана запасами продовольствия прямо противоположна: выявленными ресурсами республика совершенно не обеспечена, а обнаружение новых в промышленно освоенных районах маловероятно.

2. Стратегия простого поддержания и максимального использования ранее созданного потенциала мощностей. Такая стратегия применима при отсутствии роста потребностей в данном пищевом продукте. Она дает определенный эффект за счет более полного использования имеющегося потенциала. Однако этот эффект не может быть очень большим, поскольку производственные условия действующих предприятий непрерывно ухудшаются по мере эксплуатации. Соответственно увеличиваются эксплуатационные затраты, и прежде не обеспечивавшие рыночную конкурентоспособность пищевых предприятий. К тому же производственные мощности большинства действующих пищевых предприятий Таджикистана морально и физически устарели и малоэффективны. Поэтому затраты на их поддержание в силу отраслевой специфики велики и будут расти. Достаточно сказать, что капиталовложения на поддержание мощности действующих пищевых предприятий в течение периода их функционирования в 2-3 раза превышают начальные инвестиции на их строительство. Таким образом, присущая данной стратегии на первый взгляд малая капиталоемкость является во многом мнимой.

3. Стратегия широкомасштабного нового строительства при сохранении ранее введенного производственного фонда. Это самая консервативная, но долгое время доминирующая в пищевых подотраслях стратегия. Именно она привела к бедственному состоянию большую часть предприятий пищевой промышленности Таджикистана. Следование ей в будущем было бы весьма неэффективно ввиду высокой капиталоемкости, продолжающегося ничем не компенсируемого ухудшения городских и экологических условий и морального

старения технологий на действующих пищевых предприятиях одновременно с крупными капиталовложениями на строительство новых предприятий в малоосвоенных районах сельскохозяйственной переработки.

4. Стратегия технологического перевооружения действующих предприятий отрасли. Она основывается на идее широкомасштабной реконструкции (модернизации) действующего фонда мощностей и выведения всех предприятий на современный научно-технический уровень. Нет сомнений, что глобальное техническое перевооружение дает крупный эффект, оно неизбежно и необходимо. Но в ближайшее время это вряд ли осуществимо. Данная стратегия хороша всем за исключением того, что требует крупных инвестиций с длительным сроком отдачи. Реальных источников для ее практического осуществления в «глобальном» виде у пищевой промышленности сейчас нет. Однако в будущем, после принятия законодательных актов, дающих инвесторам определенные гарантии на правительственном уровне, и в случае стабилизации политического положения в стране, ситуация может резко измениться.

5. Стратегия развития экспортных поставок. Данная стратегия направлена на повышение конкурентоспособности отечественных продовольственных товаров на мировом рынке. В нынешних условиях это осуществимо. Главные производства высококачественного и недорого продовольствия и основная часть продукции пищевых предприятий в Таджикистане производится в хороших экологических и климатических условиях, чем за рубежом и в соседних регионах. В этих условиях таджикские предприятия могли бы стать еще конкурентоспособными при низких уровнях транспортных тарифов, «бесплатной» экологии и прочих. Наиболее реалистичной и работоспособной выглядит стратегия расширенного выхода на российский и мировые рынки путем создания совместных пищевых предприятий, концернов, консорциумов и т.п., решающих вопросы инвестиционного обеспечения, новых технологий и качества продукции, а также квот потребительских рынков стран-импортеров.

6. Стратегия обеспечения экономической безопасности страны. Подобные суждения появились относительно недавно, но звучат все чаще. Применительно к отраслям агропромышленного комплекса это - концепция полного продовольственного ресурсообеспечения республики в будущем, а при чрезвычайных обстоятельствах - концепция самоизоляции страны. Заложенная в ней идеология, по сути, противоположна рыночной экономике - это идеология «железного занавеса», только сдвинутая в XXI век. На наш взгляд, она в принципе не отражает ни современного международного положения, ни экономических реалий. Проще говоря, под обеспечением экономической безопасности страны подразумевается создание своего рода резервного потенциала в объемах и формах, избыточных и не предназначенных для использования в настоящее время, но, возможно, необходимых в будущем. Но что уж действительно гарантировано, так это то, что «пропуск» в относительно безбедную жизнь в «темном будущем» оплачивается ростом сегодняшних затрат (с предоплатой).

7. Стратегия создания ресурсосберегающих технологий. По сравнению с предыдущими данная стратегия выглядит наиболее революционной, прорывной. Взамен инвестирования в производственное потребление возрастающих объемов использования сельскохозяйственного сырья предполагается приоритетное финансирование технологий экономного его использования потребителями. Пути снижения этих потребностей весьма многообразны. Например, более эффективное использование сырья при дальнейшей его переработке, изменение характера самих потребностей в ходе научно-технического прогресса, создание эффективных заменителей, утилизация накопленных в отходах продовольственных и техногенных ресурсов, комплексная переработка сырья, технологии замкнутого цикла. Опыт свидетельствует, что помимо прямого экономического эффекта стратегия ресурсосбережения способствует существенному оздоровлению окружающей природной среды. Комплекс мер в области сбережения сельскохозяйственного сырья производственными потребителями исчерпывающе проработан в

программах развития агропромышленного комплекса Таджикистана и уже отражен в прогнозах перспективной потребности республики в продовольственных товарах.

8. Стратегия комплексной реструктуризации производственного аппарата отрасли. Она нацелена на серьезное улучшение структуры общей рентабельности путем форсирования производства на предприятиях с наилучшими экономическими условиями и ликвидации нерентабельных предприятий. Для получения подобных результатов необходима гораздо большая, чем при иных стратегиях, дифференциация мер технической и инвестиционной политики по группам предприятий с разными уровнями рентабельности.

Взамен политики «вытягивания» худших предприятий при принятии этой стратегии получают основную долю инвестиций, реконструируются и наращивают мощность лучшие по производственным условиям пищевые предприятия. Предприятия среднего уровня поддерживаются и модернизируются в объемах, осуществимых при умеренных размерах благоприятствующей инвестиционной подпитки. Худшие же предприятия закрываются.

Ограниченные отраслевые инвестиционные источники используются при такой «смешанной» стратегии наиболее эффективно, а их отдача оказывается выше, чем при других стратегиях. По существу, эта стратегия реструктуризации является в некотором смысле комбинационной и включает в себя в строго определенных пропорциях самые разнообразные элементы из перечисленных выше «чистых» стратегий. Поэтому именно она и должна быть принята в качестве основополагающей Правительством Таджикистана и руководством отрасли на период до 2015 года.

Главная исходная идея комплекса намечаемых мер по реструктуризации отрасли - концентрация основных объемов производства на пищевых предприятиях с наиболее благоприятными производственными условиями и получение таким путем существенного структурного эффекта. При резко

сократившемся объеме платежеспособного спроса на потребительском рынке важной составной частью этих мер является досрочное закрытие наихудшей части пищевых предприятий. Надо сказать, что обоснование перечня убыточных пищевых предприятий, подлежащих закрытию, сроков его осуществления - нетривиальная задача, поисками ее решения должны заниматься ученые и специалисты отрасли.

Закрытие особо убыточных и бесперспективных пищевых предприятий дает большой экономический эффект, но вызывает ряд неблагоприятных социальных последствий, связанных с высвобождением крупных контингентов работников. Поэтому в состав мер по реструктуризации входит и обязательное их трудоустройство на специально создаваемых новых рабочих местах. Причем большая часть этих мест будет приходиться на предприятия, выпускающие непрофильную для пищевой отрасли продукцию. Решая сугубо социальную задачу, такая диверсификация производства, тем не менее, сама по себе может быть высокорентабельной и приносить существенный экономический эффект.

Еще одним элементом программы реструктуризации отрасли является комплекс мер по компенсации потерь производства продовольственных товаров при закрытии пищевых предприятий. По идее эта компенсация должна осуществляться за счет увеличения объемов производства пищевыми предприятиями, находящимися в лучших условиях. Но реальные возможности подобного увеличения объемов производства на разных предприятиях неодинаковы. На некоторых из них повышение нагрузки достижимо путем простого ввода в действие имеющихся резервов мощности. Для других же необходима модернизация или реконструкция того или иного масштаба. Следовательно, выбор наиболее выгодных объектов и вариантов компенсации потерь пищевой переработки также является одной из задач эффективной реструктуризации отрасли.

В методических разработках и документах, устанавливающих порядок реструктуризации пищевой промышленности, все действующие предприятия должны быть распределены на четыре основные группы:

1) подлежащие реконструкции или модернизации за счет средств госбюджета;

2) рентабельные, не требующие в ближайшие годы ни реконструкции, ни существенной финансовой государственной поддержки;

3) нуждающиеся в некапиталоемких мерах санационного типа;

4) нерентабельные и бесперспективные, подлежащие ликвидации.

В четвертую группу входят в основном пищевые предприятия, производящие продукцию низкого качества, расположенные в крайне неблагоприятных экономических условиях (малая мощность близлежащей сельскохозяйственной сырьевой базы, большие расстояния доставки сырья и готовой продукции, высокая доля отходов и низкий коэффициент использования полезных компонентов сырья при существующих объемах производства). На начало 2010 г. таких пищевых предприятий в пищевой промышленности Таджикистана было около 30 %. К настоящему времени более половины из них уже ликвидированы.

Наконец, еще одно из важных направлений реструктуризации отрасли - сокращение избыточной численности персонала действующих пищевых предприятий. В течение 2003-2009 гг. при реальном увеличении общих объемов производства на 133 % численность рабочих сократилась и составила 77,8 % [139, с. 9-10], а производительность труда в пищевой промышленности республики в 2009 году возросла на 19,6 % по сравнению с 2003 годом [139, с.29]. В Таджикистане есть консервные предприятия, где месячная выработка рабочего составляет столько же, сколько средний французский кооператор производит за одну смену. По оценкам некоторых специалистов, возможности дальнейшего безболезненного сокращения численности персонала действующих пищевых предприятий в настоящее время составляют от 5 до 25%.

Сегодня необходимость диверсификации предприятий пищевой промышленности мотивируется в первую очередь экономическими причинами. Отрасль, бывшая по многим подотраслям дотационной при

административной системе хозяйствования, оказалась в настоящее время в очень тяжелом положении. Рассчитывать на длительное сохранение поддержки со стороны государства не приходится, и она сама должна отыскивать и использовать все доступные средства экономического оздоровления.

Одним из таких эффективных средств может стать широкомасштабная диверсификация производства. Она даст возможность получить и пищевым компаниям, и народному хозяйству большой экономический эффект. Глубокая переработка сельскохозяйственного сырья, попутных продуктов и отходов, выполняйся она самими пищевыми объединениями (холдингами), могла бы внести заметный вклад в повышение их прибыли. Рынок в случае такой диверсификации пополнится нужными потребителю товарами.

В целом перспективы проведения крупномасштабной диверсификации в столь специфичной отрасли, как пищевая промышленность, можно оценить как многообещающие, хотя и отнюдь не простые.

В ближайшей перспективе предстоит провести крупномасштабную перестройку системы инвестиционного финансирования пищевой промышленности, отвечающую рыночной системе хозяйствования и целям реструктуризации. Помимо реалий рынка эта перестройка должна в полной мере учитывать отсутствие возможностей государственного дотирования всех отраслей народного хозяйства, ограниченность инвестиционных источников страны и отрасли на весь обозримый период.

Традиционная система приоритетов при распределении отраслью получаемых от государства капиталовложений характеризовалась раздачей наибольшей их части предприятиям, находившимся в особо сложных экономических условиях, где эти средства увязали без заметной отдачи. Теперь же ограниченные средства, получаемые из централизованных источников, будут использоваться строго

избирательно, целевым и адресным назначением.

Вступление отрасли в рыночную эру требует коренного изменения принципов распределения средств централизованной поддержки. В условиях стабильного или падающего спроса гораздо разумнее инвестировать в лучшие, а не в убыточные предприятия. От последних надо просто избавляться, закрывая или отдавая их в аренду или частную собственность. Значительная часть инвестиций должна направляться на техническое перевооружение, как самый эффективный способ роста объемов производства.

Основным недостатком принимавшихся ранее программ развития пищевой промышленности было то, что мало внимания уделялось возможному возникновению «ограничителей» их осуществления. Однако результаты последних исследований показали, что наиболее негативное влияние на реализуемость программы может оказать неподтвержденность источников их инвестиционного обеспечения. Если величина реально доступных средств составит, допустим, 85 % предусмотренных программой, то строительство новых предприятий будет практически полностью остановлено. Хотя это, вроде бы, и не отразится на получении требуемых объемов продовольственных товаров в 2010-2015 гг., но в последующие годы отрасль уже не сможет удовлетворить прогнозируемый спрос на ее продукцию. Сроки окупаемости строительства и освоения мощностей предприятий пищевой промышленности настолько длительны, что в случае, если строительство, о котором идет речь, не будет профинансировано до 2012 г., позже выправить положение уже не удастся.

Можно обозначить следующие приоритетные направления экономической стратегии отрасли в рамках осуществления общегосударственных реформ:

– продолжение разгосударствления большинства пищевых предприятий и переход на акционерную форму хозяйствования с устранением имеющегося здесь формализма;

– оказание отрасли разносторонней строго селективной государственной поддержки мер по закрытию неперспективных мощностей и санации нерентабельных пищевых предприятий;

– создание механизма ценообразования, адекватного рыночной системе, но предусматривающего его государственное регулирование;

– реформирование систем финансирования и бухгалтерского учета на предприятиях в соответствии с общепринятыми международными стандартами и соглашениями.

Негативные воздействия предприятий пищевой промышленности на природную среду особенно значительны при устаревшем производственном аппарате. В рассматриваемой среднесрочной перспективе приоритет должен отдаваться тем направлениям охраны окружающей среды, которые: обладают наименьшей капиталоемкостью; сами приносят эффект, быстро окупающий соответствующие затраты; серьезно улучшают среду обитания в районах экологического бедствия и имеют шансы на осуществление с привлечением зарубежного капитала.

Реструктуризация производственной системы отрасли немыслима без согласованной с нею перестройки отраслевой пищевой науки. Целью ее перестройки является оказание помощи пищевой промышленности по выходу из кризисного состояния и превращение в одну из конкурентоспособных, эффективных отраслей народного хозяйства.

Очевидно, что в ближайшие 10-15 лет экономическая и управленческая проблематика исследований, ориентированная на построение эффективного рыночного механизма функционирования отраслей пищевой промышленности, будет определяющей. Приоритетное значение среди них, по нашему мнению, имеют следующие актуальные проблемы:

– методология прогнозирования и прогнозы потребностей рынка в отечественных продовольственных товарах;

– оценка эффективности ресурсной базы пищевой отрасли;

– разработка стратегий развития отрасли в целом и по отдельным

предприятиям пищевой промышленности и инструменты их реализации;

– пути повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности;

– разработка принципов и стратегий инвестиционной политики отрасли и пищевых холдингов республики;

– научные обоснования путей реструктуризации производственного потенциала пищевой промышленности;

– направления, формы и объемы необходимой государственной поддержки и регулирования развития пищевой отрасли;

– принципы и механизм финансирования предприятий пищевой промышленности в условиях реструктуризации отрасли и перехода к рыночным отношениям;

– основные направления и задачи социальной политики отрасли;

– пути и формы эффективного развития внешнеэкономических связей пищевых компаний и предприятий;

– правовые проблемы собственности на землю и хозяйственного законодательства в области предпринимательства в АПК.

3.2. Оптимизация процесса реструктуризации на предприятиях пищевой промышленности Республики Таджикистан

Результаты проведенного нами анализа пищевой промышленности Республики Таджикистан в целом можно рассматривать как позитивные, характеризующие отрасль как активно развивающуюся. Осложнение условий осуществления предпринимательской деятельности на предприятиях пищевой промышленности 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 предприятий к изменению режимов функционирования.

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.

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 [110].

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.

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. Наиболее подробно этапы, мероприятия и методы реструктуризации компании представлены в таблице 14. На наш взгляд, выбор последовательности действий при реструктуризации может носить произвольный характер и определяться лицами, принимающими решение о ее проведении.

Таблица 14

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.

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 таблице 15.

Таблица 15

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. Это 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 стратегических целей, на реализацию которых направлено функционирование реструктуризируемого предприятия.

Рассмотрим некоторые аспекты, представленные в плане

реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе», который был нами разработан. Данный план предусматривает реструктуризацию активов предприятия и последующую его реорганизацию (рис. 5).

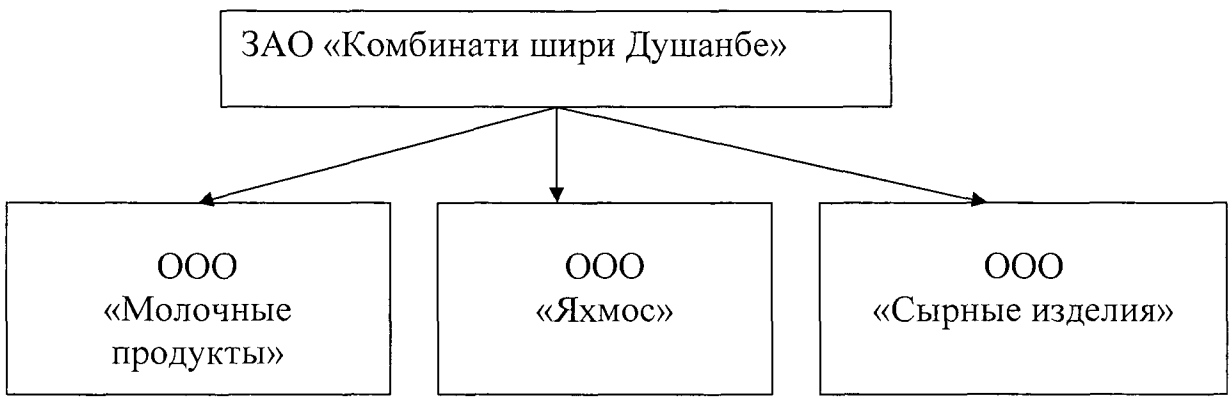


Рис. 5. Реорганизация ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

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

Основу комплекса ЗАО «Комбинати шири Душанбе» 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 основные организационно-проектные решения, направленные на обеспечение активного функционирования создаваемых предметно-специализированных производств, их последующего развития и обеспечения функционирования к концу 2012 года в качестве безубыточных предприятий. План также предусматривает привлечение дополнительно 47 работников. В плане реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе» представлен общий перечень основных мероприятий (рис. 6), планируемых к осуществлению для каждого из вновь организуемых юридических лиц. Для

каждого мероприятия определены сроки проведения и объемы необходимого финансирования. Как уже говорилось выше, основой плана реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе» является создание специализированных производств, функционирование которых должно осуществляться в соответствии с планом реструктуризации производства базового предприятия, а также разработанным и представленным планом маркетинга.

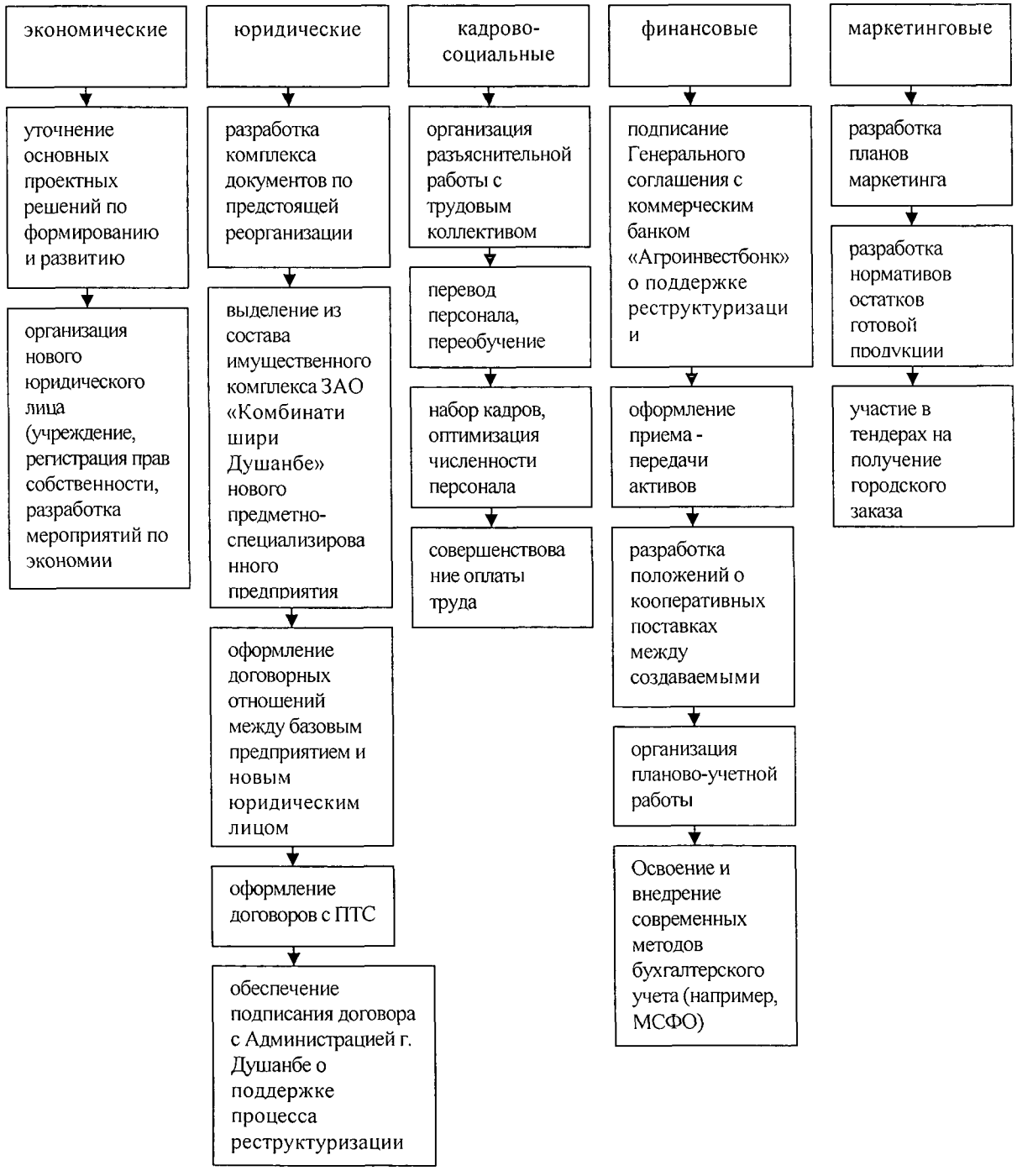


Рис. 6. Перечень мероприятий плана реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

План создания предметно-специализированных производств включает перечисление необходимого имущества 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, газа;
- 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 ЗАО «Комбинати шири Душанбе» для ООО «Сырные изделия» определены следующие основные показатели таблицы 16.

Таблица 16

Оценка основных показателей, характеризующих создаваемое ООО «Сырные изделия» при ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

Наименование показателя	Планируемое значение		
	1 год	2 год	3 год
Объем производства (план), тыс. сомони.	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. сом.	2000	2200	2200
Планируемое использование среднегодовой мощности, %	66	75	80
Рекомендуемое значение использования среднегодовой мощности, %	70	70	70

Составлено на основании данных перспективного плана ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

В плане реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе» 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 ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

Заключительным элементом в плане реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе» является финансовый план реструктуризации и анализ эффективности реструктуризации.

Разработанный для ЗАО «Комбинати шири Душанбе» план реструктуризации позволяет оценить текущее состояние предприятия, на основе которого принимается решение о формировании новых предметно-специализированных производств, выводе невостребованного имущества и формировании прогнозов деятельности новых производств.

Предварительные работы по реструктуризации предприятий предполагают создание определенных условий для этого процесса. В соответствии с ними мы предлагаем применить программно-целевой подход к подготовке и проведению реструктуризации. Реализации этого подхода предшествует тщательный анализ всех аспектов функционирования предприятия и выявление наиболее значимых проблем, которые предполагаются решить при помощи определенной стратегии реструктурирования. Опираясь на результаты анализа деятельности молочных предприятий, мы сформулировали наиболее типичные проблемы, в соответствии с которыми выявили области решения, охватываемые оперативной и стратегической реструктуризацией. Далее нами разработана общая модель реструктуризации на основе программно-целевого подхода. При характеристике внутренних изменений, направленных на улучшение финансово-экономического состояния выявлена прямая зависимость величины прибыли от реализации, от численности персонала и величины чистых активов. Сделан вывод о необходимости проведения первоначальных изменений именно по этим

факторам. Основываясь на предложенной модели, разработан механизм реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

Ниже представим данные, полученные экспертной группой с нашим участием, на основе проведения SWOT-анализа для ЗАО «Комбинати шири Душанбе».

В первую очередь проведен анализ внутренней среды предприятия для выявления его сильных и слабых сторон.

Сильные стороны предприятия:

- высокий уровень инновационной деятельности;
- высокий уровень общего управления;
- свободные производственные мощности;
- высококвалифицированный персонал;
- совершенная технология и др.

Предприятию угрожают:

- усиление прямой конкуренции;
- появление новых конкурентов;
- политическое и социальное влияние.

Имеются следующие слабые стороны предприятия:

- неустойчивое финансовое состояние;
- слабые вертикальные и горизонтальные связи.

Основным конкурентным преимуществом ЗАО «Комбинати шири Душанбе» является высокое качество выпускаемой продукции, достигаемое за счет использования новейших технологий, нового оборудования, а также высококвалифицированного персонала.

Далее проведен анализ влияния внешних факторов на предприятие, а также выявим возможности и угрозы.

Возможности - это положительные элементы и явления внешней среды, которые могут привести к продвижению организации в бизнес. Это такие возможности, которые ведут к росту продаж и прибыли. Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести, при

отсутствии на них соответственной реакции организации, к уменьшению объемов влияния организации на внешнюю среду. В ходе анализа выделяют этапы:

– выделение факторов макросреды. Среди множества факторов были выбраны следующие: правительственная стабильность, усиление роли профсоюзов, движение цен вверх, изменения в налоговой политике, величина банковской ставки снижается, изменение возрастного состава населения, иностранные инвестиции, затраты на научные исследования, истощение некоторых ресурсов, загрязнение окружающей среды, ускорение НТП, усиление борьбы за окружающую среду, инфляция, регулирование занятости населения, спад в некоторых отраслях промышленности, развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, изменение отношения к корпоративным ценностям, миграция населения и рост уровня безработицы;

– факторы вписываем в таблицу 17;

– факторы анализируем и определяем состояние каждого, а так же выявляем тенденцию его изменения;

– оцениваем характер влияния факторов на деятельность предприятия (возможность или угроза);

– оцениваем степень влияния факторов на деятельность предприятия по шкале от -5 до +5;

– разрабатываем план возможных действий предприятия по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия и использованию открывающихся благоприятных возможностей;

– оцениваем степень влияния факторов на деятельность предприятия, при условии, что предприятие соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (так же шкала от -5 до +5).

Результаты аналитических исследований приведены в таблице 17.

Проанализировав, представленные данные, можно выявить наиболее существенные факторы, определить их оценку, вес и взвешенную оценку.

Таблица 17

Обобщающие показатели анализа внешней среды

Факторы макросреды	Состояние факторов	Тенденция развития факторов	Характер влияния	Степень влияния	Возможные действия организации	Степень влияния после принятия мер
Правительственная стабильность	Налажена связь с правительством	Развитие	Возможность	+3	Заключение новых договоров	+3
Усиление роли профсоюзов	Налажена связь с профсоюзами	Развитие взаимоотношений	Возможность	+2	Облегчение работы сотрудников соц план	+3
Движение цен вверх	Повышение цен на сырье	Стабилизация	Угроза	-3	Попытаться установить свои цены	-1
Изменения в налоговой политике	Рост количества налогов	Зависит от государства	Угроза	-2	Смириться	0
Величина банковской ставки снижается	Возможность взять кредит	Снижение ставки	Возможность	+3	Взять кредит на развитие бизнеса	+4
Изменение возрастного состава населения	Уменьшение числа молодых Старение	Развитие	Угроза	-2	Социальная политика	-1
Иностранные инвестиции	Привлечение денежных средств для развития бизнеса	Развитие	Возможность	+2	Заключение новых договоров	+5
Затраты на научные исследования	Рост затрат на производство, рост цены науки	Развитие	Угроза	-2	Больше денег в науку, следовательно лучше исследования	+1
Истощение земельных ресурсов	Уменьшение ресурсов	Развитие, добыча всегда ведется	Угроза	-5	Альтернативные источники топлива	-3
Загрязнение окружающей среды	Вред экологии	Развитие	Угроза	-5	Очистные сооружения методы борьбы	-2
Ускорение НТП	Налажена связь с научными организациями, обществами	Развитие	Возможность	+3	Новые технологии на производство	+5
Усиление борьбы за окружающую среду	Очистка воды, воздуха и др	Развитие	Возможность	+3	Сооружения очистные	+3
Инфляция	8%	Развитие	Возможность	-2	Регулирование заработной платы	+2
Регулирование занятости населения	Политика занятости со стороны государства	Развитие взаимоотношений	Возможность	+2	Привлечение новых кадров решается проблема занятости	+1
Спад в некоторых отраслях промышленности	Затруднения с поставками	Уменьшение темпа падения	Угроза	-2	увеличить производство	+1
Развитие законодательства по предпринимательской деятельности	Налажена связь с городскими властями	Налаживание связи с федеральными властями	Возможность	+2	Продвижение законопроектов	+3
Изменение отношения к корпоративным ценностям	Изменяется отношение к корпоративным ценностям	Развитие корпоративной культуры	Возможность	+2	Стремление к развитию корпоративного духа	+3
Миграция населения	из Кировской области	Продолжается	Угроза	-3	Привлечение клиентов за счет низких цен	+1
Рост уровня безработицы	Неблагоприятное	Остается примерно на том же уровне	Угроза	-1	Создание рабочих мест	0

Как видно из таблицы 18 суммарная взвешенная оценка внешних факторов составляет 2,25, т.е. зависимость больше 2, но меньше 3. Это говорит о том, что зависимость ЗАО «Комбинати шири Душанбе» от внешних факторов ниже средней, т.е. внешняя среда оказывает несущественное влияние на деятельность предприятия.

Резкие изменения во внешней среде не приведут к банкротству предприятия, что немаловажно в современной рыночной экономике. За счет своего внутреннего потенциала ЗАО «Комбинати шири Душанбе» может оставаться на достаточно высоком уровне.

Таблица 18

Взвешенная оценка внешних факторов

Внешние факторы (стратегические)	Вес	Оценка по 5-и бальной системе	Взвешенная оценка
ВОЗМОЖНОСТИ			
Правительственная стабильность	0,10	3	0,30
Изменения в налоговой политике	0,10	2	0,20
Иностранные инвестиции	0,05	2	0,10
Ускорение НТП	0,05	3	0,15
Инфляция	0,15	3	0,45
УГРОЗЫ			
Изменение возрастного состава населения	0,05	1	0,05
Истощение некоторых ресурсов	0,25	2	0,50
Рост уровня безработицы	0,15	2	0,30
Спад в некоторых отраслях промышленности	0,05	2	0,10
Загрязнение окружающей среды	0,05	2	0,10
Суммарная оценка	1,00		2,25

В ходе внешнего анализа так же построим матрицы возможностей и угроз, которые способствуют выявлению важнейших возможностей и критических угроз для предприятия (см таблица 19, 20). Полученные внутри матрицы значения полей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля *1, 2, 4,* имеют большое значение для предприятия и их нужно обязательно использовать. В данном случае это: развитие законодательства по предпринимательской деятельности; изменение отношения к корпоративным ценностям (корпоративные ценности, в последнее время, играют важную роль в процессе

функционирования предприятия); правительственная стабильность (правительственная стабильность придает уверенность в завтрашнем дне); и снижение величины банковской ставки (это позволит чаще обращаться в банк за кредитами).

Возможности, попадающие на поля *6, 8, 9* практически не заслуживают внимания организации. В данном случае это снижение уровня инфляции, регулирование занятости населения, усиление борьбы за окружающую среду, усиление роли профсоюзов. Возможности в остальных полях можно использовать при достаточном наличии ресурсов.

Таблица 19

Матрица возможностей

Влияние / Вероятность	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	*1* – Развитие законодательства по предпринимательской деятельности. – Изменение отношения к корпоративным ценностям	*2*	*3*
Средняя	*4* – Правительственная стабильность – Снижение величины банковской ставки	*5* – Приток иностранных инвестиций – Ускорение НТП	*6* – Снижение уровня инфляции – Регулирование занятости населения
Низкая	*7*	*8* – Усиление борьбы за окружающую среду	*9* – Усиление роли профсоюзов

Таблица 20

Матрица угроз

Возможные последствия / Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	*1*	*2*	*3*	*4*
Средняя	*5*	*6* – Изменения в налоговой политике	*7* – Снижение поставок сырья – Спад в некоторых отраслях промышленности	*8* – Изменение возрастного состава населения –
Низкая	*9*	*10* – Миграция населения – Повышение уровня безработицы	*11* – Затраты на научные исследования – Движение цен вверх	*12* – Загрязнение окружающей среды

Из матрицы угроз (таблица 20) видно, что ни одна угроза не находится на высоком уровне вероятности. Угрозы на полях *1, 2, 5* представляют большую опасность для предприятия и требуют немедленного устранения. В случае с ЗАО «Комбинати шири Душанбе» таких угроз не имеется. Угрозы на полях *3, 6, 9* так же должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоначальном порядке. В нашем случае это изменения в налоговой политике, повлиять на которые, высшее руководство не в состоянии. Угрозы на полях *4, 7, 10* требуют внимательный и ответственный подход к их устранению: снижение поставок сырья, спад в некоторых отраслях промышленности, миграция населения и повышение уровня безработицы. Кроме того, не следует забывать об угрозах, находящихся на оставшихся полях.

Имея все данные анализа внешней и внутренней среды предприятия, построим матрицу SWOT для ЗАО «Комбинати шири Душанбе» (таблица 21).

Таблица 21

Сочетание сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

	Возможности			***Угрозы***		
	1 Увеличение доходов населения (расширение рынка)	2 Внедрение инновационных технологий (производство новой продукции)	3 Увеличение спроса на рынках соседних регионов	1 Усиление прямой конкуренции	2 Появление новых конкурен-тов	3 Политическое и социальное влияние
Сильные стороны						
1 Свободные производственные мощности	+	+	+			
2 Высококвалифицированный персонал	+	+	+			
3 Высокий уровень инновационной деятельности	+	+	+			
4 Высокий уровень общего управления	+	+	+			
5 Совершенная технология	+		+			
6 Универсальность оборудования		+				
Слабые стороны						
1 Слабые вертикальные и горизонтальные связи				+	+	
2 Неустойчивое финансовое состояние				+	+	+

Анализируемое предприятие ЗАО «Комбинати шири Душанбе» является одним из динамично развивающихся на рынке города Душанбе. Его генеральной целью является полное и своевременное удовлетворение потребностей населения республики качественной продукцией, обеспечивающей лидирующую рыночную позицию на рынке молочной продукции. Кроме того, оно стремится обеспечить высокое качество, приемлемую цену и максимальное внимание к покупателям и ценностям своего коллектива.

Генеральная цель подразделяется на следующие подцели:

Краткосрочные:

– добиться и закрепить лидирующую позицию на рынке молочных продуктов;

– обеспечить выход на соседние регионы;

– достичь нормативных уровней по всем показателям финансового состояния;

– расширить ассортимент продукции;

– участвовать в ярмарках;

– искать новых покупателей;

– развивать службу маркетинга;

– обеспечить внедрение новых технологий.

Долгосрочные (период принимается равный 5 годам):

– экономическая рентабельность активов должна составить 20-30%;

– среднегодовые темпы роста более 20%, обеспечивающие к середине срока полную загрузку производственных мощностей предприятия;

– выход из неустойчивого финансового положения. Приобретение платежеспособности.

Кроме того, целью ЗАО «Комбинати шири Душанбе» является улучшение благосостояния работников предприятия, а также проведение благотворительных мероприятий для придания предприятию высокого статуса в глазах населения.

Необходимо отметить, что немаловажным является репутация предприятия, которая была получена за многолетний опыт работы.

В будущем необходимо направить усилия коллектив ЗАО «Комбинати шири Душанбе» на реализацию указанных в матрице SWOT возможностей:

- дальнейшее расширение рынка;
- поглощение мелких конкурентов;
- выход на рынок соседних регионов.

Эта стратегия будет достигаться за счет имеющихся сильных сторон предприятия, перечисленных выше.

На основе данных SWOT-анализа, проведенного для ЗАО «Комбинати шири Душанбе», можно сделать следующие обобщения:

1. Основными факторами внешней среды, влияющими на деятельность ЗАО «Комбинати шири Душанбе», являются: покупатели, заказчики и конкуренты.
2. Основными направлениями деятельности должны стать: привлечение новых покупателей и успешная конкурентная борьба.

3.3. Правовые, финансово-кредитные и инвестиционные основы реструктуризации пищевой промышленности Республики Таджикистан

В настоящее время после длительного периода спада производства, усилиями Правительства Республики Таджикистан и благодаря помощи международного сообщества экономика страны начала стабилизироваться, а в некоторых направлениях можно наблюдать рост объема производства. Хотя необходимо отметить, что стабилизация довольно-таки неоднозначная. Рост внешнего долга, процессы инфляции, неуклонный рост численности населения и снижение его реального уровня жизни требуют кардинальной перестройки экономической политики государства. При любом общественном строе динамичное развитие общественного производства во многом зависит от проводимой государством политики [172].

Сегодня с целью стабилизации экономики Республики Таджикистан государство применяет две основные группы методов государственного регулирования:

– административные методы - расширение государственной формы собственности, разработка и принятие соответствующих законодательных актов и контроль их соблюдения, мониторинг деятельности предприятий и отраслей, применение санкций;

– экономические методы - налоговая и денежно-кредитная политика, операции на открытом рынке, проводимые Национальным банком Республики Таджикистан.

Экономические методы государственного регулирования осуществляются в двух направлениях:

1. государство берет в свои руки ту часть промышленных предприятий, которые не привлекают по разным причинам частный капитал;

2. регулирование воспроизводства основного капитала через льготное налогообложение и кредитование из государственных средств, прямое безвозмездное субсидирование, политику ускоренной амортизации.

Государственное регулирование предполагает проведение определенной государственной экономической политики, элементы которой перечислены в таблице 22.

Кроме того, государство осуществляет регулирование процессов приватизации и национализации. Тенденции развития этих процессов весьма противоречивы и находятся под влиянием многих факторов, которые неизбежно влекут за собой попытки денационализации отдельных предприятий, отраслей и противодействие этим попыткам. При определении соотношения темпов приватизации и национализации, прежде всего, учитываются стадии промышленного цикла: на стадии спада или застоя усиливаются процессы национализации, с тем, чтобы за счет государственного сектора стимулировать деловую активность. Если экономика находится на этапе промышленного подъема или оживления, то

процессы национализации заменяются обратным процессом - приватизацией.

Таблица 22

Основные элементы государственной экономической политики

Элементы политики	Система мероприятий
1. Фискальная (бюджетная) политика	регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, т.е. установление на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета: в увеличении объемов финансирования общественных работ, государственных программ по оказанию поддержки важным для экономики предприятиям; в уменьшении налогов с населения и предприятий, увеличении льгот для малых предприятий и предприятий, осуществляющих реструктуризацию и т.д.
2. Структурная политика	пересмотр принципов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом; определение роли государства в процессе реформирования отношений собственности; реализация эффективного контроля в государственном секторе экономики
3. Финансово-кредитная политика	оказание финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов жизненно важным для экономики предприятиям; воздействие Национального банка Республики Таджикистан на коммерческие банки с помощью нормирования их обязательных резервов; осуществление операций государства на рынке ценных бумаг и т.д.
4. Научно-техническая политика	выбор и государственная поддержка приоритетных направлений развития науки и техники путем финансирования; осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики; совершенствование системы оплаты труда научных работников; участие в международном научно-техническом сотрудничестве
5. Промышленная политика	преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона; создание системы стратегического корпоративного планирования и финансового мониторинга; формирование системы информационной поддержки промышленности
6. Амортизационная политика	оптимизация формирования затрат по использованию основных фондов путем выбора наилучшего варианта исчисления амортизации
7. Инвестиционная политика	регулирование темпов роста производства; ускорение научно-технического прогресса; изменение отраслевой структуры экономики
8. Ценовая политика	регулирование цен на товары и услуги первой необходимости, продукцию монополистов с помощью определения предельных или фиксированных цен, предельных коэффициентов изменения цен, предельных уровней рентабельности
9.Внешнеэкономическая политика	обеспечение условий притока иностранных инвестиций и свободного выхода отечественных предприятий на мировой рынок с помощью таможенных тарифов, протекционизма, принятия соответствующих законов
10. Социальная политика	защита уровня жизни путем введения разных форм компенсаций при повышении цен; проведение индексации; обеспечение помощи бедным семьям; обеспечение политики социального страхования, установление минимальной заработной платы для работающих; развитие образования; охрана здоровья; окружающей среды в основном за счет государства и т.д.

Таким образом, стабилизация экономики - это важнейшая функция государства. Эффективность экономики, в свою очередь, определяется эффективностью деятельности предприятий (фирм, компаний), которые непосредственно подвергаются воздействию рыночных механизмов, а также государственному регулированию.

Среди экономических рычагов и стимулов повышения эффективности производства важное место занимает правильная организация взаимодействия субъектов с бюджетом, прежде всего, по линии распределения чистого дохода, создаваемого и реализуемого в отраслях национальной экономики. Влияние бюджета на повышение эффективности производства происходит по двум направлениям:

1. С помощью бюджета осуществляется необходимое перераспределение финансовых, а, следовательно, и материальных ресурсов.

2. Бюджетный механизм изъятия финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов повышает их заинтересованность в увеличении производства чистого дохода. Формы бюджетного изъятия средств должны повышать заинтересованность коллективов в росте накоплений, в наиболее рациональном и экономном расходовании финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В результате перехода от тотальной общественной собственности к многоукладной произошли коренные, принципиальные изменения в системе финансов и налогообложения. Произошла трансформация роли и функции финансов и налогообложения, как сердцевины финансовой политики [172, с. 90].

Произведенные в последние годы изменения в налоговой системе республики и принятие налогового кодекса [121] в значительной степени решили проблему оптимальных, экономически обоснованных взаимоотношений между предприятиями всех форм собственности и государством. Именно гармонизация государственных интересов с коллективными и личными интересами путем создания оптимального и

справедливого налогообложения – основной путь к оздоровлению экономики и повышению её эффективности.

В связи с переходом к рыночным отношениям в финансовой политике государства происходят коренные качественные изменения в направлении изменения форм собственности. Сегодня в Таджикистане наряду с государственной собственностью функционируют частные, коллективные и акционерные, которые проводят самостоятельную финансово-кредитную политику для достижения высоких технико-экономических показателей. Например, рациональные формы реструктуризации предприятий и связанные с ней возможности обновления основных фондов, мобилизации оборотного капитала могут дать достаточно высокую прибыль, чтобы не только погасить налоговые платежи, но и оздоровить свое финансовое состояние.

Особое место среди рычагов оздоровления экономики занимает банковский кредит, который предоставляется банками и другими кредитными учреждениями хозяйствующим субъектам в виде денежных ссуд. В условиях рынка банковский кредит играет важную роль в оздоровлении экономики и повышении эффективности производства. По данным Статистического ежегодника Республики Таджикистан за 2010 год [см. таблицы 23, 24] наблюдается тенденция роста кредитных вложений отраслей экономики и населения республики, что отражает качественные структурные сдвиги в макро и микроэкономике, что связано со становлением малого и среднего бизнеса, развитием товарооборота предприятий, акционерных компаний и обществ. Роль и значение банковского кредита, как важного источника формирования основных и оборотных фондов предприятий, сегодня значительно возрастает, так как экономика республики после кризиса и депрессии идут к стадии оживления и подъема. Хотя в этой сфере имеются некоторые проблемы:

- долгосрочное кредитование;
- возвратность кредитов;
- изменение функции банков (объединение и укрупнение);

– эффективность использования кредитов и т.д.

Таблица 23

Кредитные вложения банков в экономику
остатки ссуд на конец года с учетом иностранной валюты (млн. сомони)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всего ссуд	**522.6**	**1091.5**	**1286.3**	**2323.0**	**3977.2**	**4608.2**	**5453.4**
Краткосрочные	**499.8**	**959.6**	**1150.2**	**1438.3**	**3638.3**	**3857.0**	**4465.4**
промышленность	35.7	30.7	27.7	123.9	268.3	918	
сельское хозяйство	351.4	705.3	731.4	715.2	2137.8	2021.9	
строительство	5.7	5.6	13.0	17.7	29.9	155.9	
транспорт и связь	1.0	1.0	4.4	11.3		32.2	
другие отрасли	106.0	213.6	360.8	581.5	1170.1	732.9	
Долгосрочные	**22.9**	**131.9**	**136.1**	**884.7**	**338.9**	**751.2**	**987.9**
промышленность	15.2	16.1	15.3	16.2	37.4	233.1	
сельское хозяйство	4.3	12.1	15.9	757.3	39.5	126.7	
строительство	1.5	1.4	1.6	0.6	13.4	103.6	
транспорт и связь	0.1	77.9	77.9		100.0	117.1	
другие отрасли	1.7	24.4	25.4	110.6	148.6	170.7	

Составлено автором на основании Статистический ежегодник Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 437,438, 441.

Таблица 24

Остатки депозитов физических лиц в банках
на конец года (тыс. сомони)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Остатки депозитов физических лиц - всего	75764	108580	157661	280946	570162	724277	1105245
Из них остатки депозитов физических лиц - в национальной валюте	12083	18720	27901	46039	81273	119857	206444
Средний размер депозитов в расчете на душу населения, сомони	11.53	16.18	23.01	40.18	79.85	99.16	148.0

Составлено автором на основании Статистический ежегодник Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. С. 441.

В экономической политике государства и успешном проведении реформ большое значение имеет инвестиционная привлекательность Республики Таджикистан. Для привлечения инвестиций в республике последовательно создается привлекательный инвестиционный климат. Инвестиционная политика Республики Таджикистан основывается на Законе Республики Таджикистан «Об инвестициях» [82], который по оценке экспертов содержит достаточные гарантии для выгодного вложения капитала

в экономику страны.

Естественно, что развитие промышленности в перспективе не может обходиться без крупных инвестиций, особенно если учесть, что известные события в Таджикистане в 1990-е годы отбросили отрасль на многие годы назад [182]. Сегодня многие крупные промышленные предприятия не работают, отсутствует амортизационный фонд для обновления основного капитала, перепрофилирования производства, очень ограничены внутренние накопления. Кроме того, иностранные инвесторы заняли выжидательную политику. Все это привело к тому, что стал очевидным вопрос - за счет каких источников осуществлять инвестирование промышленности страны?

По нашему мнению, сегодня необходима разработка экономически обоснованных инвестиционных программ по привлечению иностранного капитала, техники, передовой технологии, созданию благоприятных налоговых, таможенных и правовых условий их функционирования. Самостоятельно без создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности и привлечения иностранных инвестиций, республика не сможет самостоятельно поднять промышленность на уровень, отвечающий мировым стандартам. По словам академика АН Республики Таджикистан Н.К. Каюмова, «в условиях крайне ограниченных инвестиционных ресурсов и возможностей промышленная политика должна включать в себя программу селективной поддержки определенных отраслей и производств, предприятий, сохраняющих потенциал для своего развития и при поддержке государства могущих создать прорыв во всей экономике» [91, с. 113.].

Промышленная политика по привлечению иностранных инвестиций заключается в создании совместных предприятий (СП) с иностранным капиталом, во внешних государственных и частных заимствованиях под конкретные объекты, получении прямых иностранных инвестиций, портфельных инвестиций через создание фондовых рынков, создание филиалов иностранных банков и т.д. [182, с. 133]

Как показывает мировой опыт, совместные предприятия являются важнейшим источником поступления иностранных инвестиций в страну, т.е. они способствуют привлечению новой техники, передовой технологии, повышению качества выпускаемой продукции и др. При этом целесообразно создавать совместные предприятия на базе предприятий легкой и пищевой промышленности, промышленности строительных материалов, химической промышленности, частично машиностроения и металлообработки. Эти отрасли промышленности дают быструю отдачу, наибольший экономический эффект.

Но с сожалением приходится констатировать, что в Таджикистане за последние годы, уменьшается число СП и их вклад в развитие промышленности страны. По данным различных источников [139; 182] в 2000г. в промышленности республики функционировали 48 СП, в которых было занято 9,5 тыс. человек и они выпускали 8,7% всей промышленной продукции, но уже в 2009г. эти показатели составили соответственно: 35 СП, 5,5 тыс. человек работающих и лишь 4,2% всей выпускаемой промышленной продукции [182, с. 18.]. Все это говорит о малопривлекательном инвестиционном климате в республике (налоговая, таможенная, правовая политика, вывоз капитала и т.д.), что не способствует привлечению иностранного капитала.

Для обеспечения быстрых темпов развития национальной промышленности наряду с созданием СП необходимо разработать и внедрить государственную и частную политику внешних заимствований под конкретные адресные промышленные объекты. Сегодня целесообразно использовать внешние заимствования государства на развитие капиталоемких, фондоемких, фундаментальных и жизненно важных для экономики страны производств (электроэнергетика, горнодобывающая и перерабатывающая), базирующихся на местных ресурсах и требующих больших вложений.

Говоря о заимствовании иностранных инвестиций под конкретные

адресные промышленные проекты необходимо обеспечить контроль со стороны государства за своевременным возвращением внешнего долга, затраченного на развитие конкретных производств, согласно заключенным соглашениям за счет получаемых прибылей.

За последние годы Правительство Таджикистана приложило значительные усилия по вовлечению иностранных инвестиций в строительство ряда гидроэлектростанций - Рогунской, Сангтудинской -I и II, малых ГЭС, в алюминиевое производство-расширение мощностей на «Таджикской алюминиевой компании». С окончанием срока строительства и ввода в эксплуатацию промышленных предприятий иностранные инвесторы могут в пределах вложенного капитала выкупить акции предприятий и стать равноправными партнерами в производственной деятельности и распределении прибылей [182, с. 135].

Еще одним фактором, сдерживающим поступление инвестиций в промышленность республики, является отсутствие фондового рынка. Хотя в перспективе создание крупных, эффективно функционирующих предприятий и компаний, интегрированных в мировую экономику, будет способствовать организации в Таджикистане рынка ценных бумаг. Это повысит интерес иностранных инвесторов в развитии перспективных промышленных предприятий и компаний республики через котировку их ценных бумаг, размещаемых на фондовых биржах.

Одним из важнейших факторов привлечения иностранных инвестиций в промышленность страны является предоставление равных прав и условий производственной деятельности наряду с отечественными предприятиями (государственными и частными) промышленным компаниям, где вся собственность принадлежит иностранному капиталу (филиалы или дочерние предприятия крупных транснациональных компаний). «Такие предприятия все больше создаются на взаимовыгодных условиях в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, к которым относится и Республика Таджикистан» [182, с. 136].

Все эти меры по улучшению инвестиционного климата в стране могут способствовать ускоренному развитию промышленности, повышению занятости высокооплачиваемым трудом, снижению уровня бедности населения, значительному налоговому поступлению в бюджет страны и т.д.

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных и финансовых рынков, а также конкуренция предъявляют новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, и, в конечном итоге, улучшаются финансово-экономические показатели.

В настоящее время реструктуризация - одно из существенных направлений деятельности практически любого предприятия, нацеленного на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения его конкурентоспособности.

В Таджикистане, начиная с 1991 года, с момента издания Закона «О разгосударствлении и приватизации собственности в Республики Таджикистан» [78], начались огромные по своим масштабам и последующему значению коренные изменения в структурах организаций, носившие сначала скрытый (около 5 лет) характер, а затем просто поставившие государство в известность о необратимости хода таких структурных сдвигов. Период до 1998 года - период глубокого кризиса экономики республики - характеризовался концентрацией и централизацией капитала, неизбежной в процессе острой конкурентной борьбы. Нормативно-правовая база реструктуризации предприятий Республики Таджикистан не была застывшей, она постоянно и достаточно оперативно изменялась и адаптировалась к реальным процессам и тенденциям.

Перспективы реструктуризации в Таджикистане можно определить по двум основным направлениям: макро- и микроуровень [183]. Документом, задавшим направления реструктуризации на макроуровне, явился Закон

Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан», принятый в декабре 2003 года. На данный момент Правительством Республике Таджикистан утверждена Программа экономического развития Республики Таджикистан на период до 2015 года, утверждённой Правительством. Республики Таджикистан от 1 марта 2004 года №86 [138].

К другим документам, определяющим процессы реструктуризации на макроуровне, относятся программы реформирования различных отраслей (электроэнергетики, цветной металлургии, легкой промышленности). Эти документы имеют характер концепций. Следует также отметить, что помимо Правительства Республики Таджикистан, в разработке порядка и условий реализации отраслевых программ реструктуризации (реформирования) принимали участие ранее и в настоящее время соответствующие министерства и ведомства, и сами естественные монополии, функционирующие в реформируемых отраслях.

Основными документами микроуровня, в той или иной степени характеризующими процедуру реструктуризации, являются:

– Положение «О порядке выявления предприятий, подпадающих под признаки банкротства и их оздоровления, порядка их ликвидации». Утверждено постановлением Правительства Республики Таджикистан от 24.02.1996 г. [134];

– Стратегический план приватизации средних и крупных предприятий и реструктуризации субъектов естественных монополий и особо крупных предприятий на 2003-2007 годы. Душанбе 7 ноября 2003 года №486 [162];

– Постановление Правительства Республики Таджикистан «О мерах по ускорению процесса реструктуризации субъектов естественных монополий и особо крупных предприятий». Душанбе 2 апреля 2005 года №125 [137].

Названные документы имеют разъясняющий и рекомендательный характер и в большей степени рассматривают процедуру реструктуризации в качестве способа реформирования предприятий республики. В соответствии

с положением «О порядке выявления предприятий, подпадающих под признаки банкротства и их оздоровления, порядка их ликвидации» [134] под реформой предприятий следует понимать «изменение принципов их действия, направленное на реструктуризацию». Под реструктуризацией рекомендуется понимать «осуществление комплекса мероприятий по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с выработанной стратегией его развития».

Согласно Стратегическому плану 37 компаний республики, относящиеся к субъектам естественных монополий и крупным предприятиям, должны быть реструктурированы и являются неразделимой частью стратегического плана, которые имеют стратегическое значение для экономики Республики Таджикистан. В процессе проведения реструктуризации внутри реструктуризируемых министерств и ведомств были созданы рабочие комиссии по реструктуризации. Основные задачи рабочей комиссии заключаются в проведении хозяйственно-финансового состояния и подготовки проектов Индивидуальных планов и ускорении работ в этом направлении. С целью осуществления данного плана Правительством Республики Таджикистан были утверждены индивидуальные проекты реструктуризации ГУП «Точиксемент», ОАО «Точиктелеком», ОАО «Телерадиоком», ОАО «Точикхимпром», ГУАП «Точик-эйр» и ОАО «Точикгаз».

Ведущей проблемой современного этапа формирования структур в экономике Таджикистана является разгосударствление и приватизация имущества государственных монополий.

Решается она главным образом через создание мелких, малых, средних предприятий, каждое из которых будет либо ассоциированным, либо единоличным хозяином средств производства и, естественно, производимой им продукции. В настоящее время в экономике Таджикистана одновременно функционируют крупные, средние, и малые предприятия, а также осуществляется деятельность, базирующаяся на личном и семейном труде.

Решение базовых вопросов, связанных с проведением преобразований на предприятии, обеспечивает свод кодексов Республики Таджикистан:

– Гражданский кодекс Республики Таджикистан от 30.06.1999 года Душанбе: Конуният, 1999 [47];

– Налоговый кодекс Республики Таджикистан от 03.12.2004 года - Душанбе: Шарки озод, 2005. 583 с. [121];

– Земельный кодекс Республики Таджикистан. Душанбе, 13 декабря 1996 года, № 327 [86];

– Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Таджикистан от 4.11.1995 года, №213. //Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. -1995.-№23-24.- с. 371 [181];

– Трудовой кодекс Республики Таджикистан в редакции законов РТ от 13 ноября 1998 г. №718, от 14 мая 1999 г. №756, от 3 мая 2002 г. №10, от 17 мая 2004г. № 26, от 3 марта 2006 г.№ 158, от 29 апреля 2006г.№182 [169].

Действующий Гражданский кодекс не содержит обобщающего понятия реорганизации и, ограничиваясь перечислением форм ее проведения (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование), сразу переходит к регламентации общих требований осуществления данной процедуры. Такой пробел частично восполняется нормами специальных нормативных актов корпоративного характера. Вопросы, связанные с созданием новых юридических лиц, принятием решений о проведении того или иного рода преобразований на предприятии, процедурой реорганизации юридических лиц, помимо кодексов, рассматривает ряд законов, например:

– Закон Республики Таджикистан «Об акционерных обществах» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан 2007 год, №3, ст.170; 2008 год, №10, ст.812; 2009 год, № 5 ст.) [80];

– Закон Республики Таджикистан «О производственных кооперативах». №68 от 02.12.2002 [77];

– Закон Республики Таджикистан «Об обществах с ограниченной ответственностью». № 53. 10.05.2002 [84];

– Закон Республики Таджикистан «О предприятиях». Душанбе. 25 июня 1993 года (Ведомости Верховного Совета Республики Таджикистан, 1993, №14, ст.279) [75].

Решение частных вопросов, которые могут возникнуть в процедуре реструктуризации, обеспечивают такие законы, как:

– Закон Республики Таджикистан «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в редакции Закона РТ от 01.03.2005г. № 81, от 28.07.2006г. № 195, от 13.06.2007г.№ 277, от 5.01.2008г. № 349, от 18.06.2008г. № 399, от 6.10.2008г. № 435, от 26.03.2009г. № 485, от 19.05.2009г. № 519, от 5.10.2009г.№551). 29 апреля 2004 года № 535 [72];

– Закон Республики Таджикистан «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Душанбе от 20 июля 2006 года № 227 [71];

– Закон Республики Таджикистан «Об аренде в Республике Таджикистан». Душанбе, 6 декабря 1990 года, № 184 [81];

– Закон Республики Таджикистан «О приватизации государственной собственности в Республике Таджикистан». Душанбе, 16 мая 1997 года, № 464 [76];

– Закон Республики Таджикистан «О ценных бумагах и фондовых биржах» (в ред. Закона от 2 ноября 1995 г. № 22, от 22 мая 1998 г. № 638) [79];

– Закон Республики Таджикистан «О несостоятельности (банкротстве)» от 8.12.2003 года, №44 // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан. - 2003. - №12. - ст. 674 [74].

Закон Республики Таджикистан «О несостоятельности (банкротстве)» от 8.12.2003 года, №44 является принципиально новым актом законодательства о банкротстве. Он ввел в эту сферу новые правовые понятия, изменил прежний порядок проведения процедур банкротства. Только одна из процедур банкротства ведет к ликвидации должника - это конкурсное производство. Остальные процедуры банкротства - наблюдение,

финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение - это реабилитационные процедуры, которые ведут к восстановлению платежеспособности предприятия, к освобождению от долгов. В соответствии с принятым Законом изменился сам механизм регулирования несостоятельности предприятий. Кроме того, он дает возможность хозяйствующему субъекту вести нормальную деятельность в период проведения в отношении него процедур банкротства.

В Положении №86 «О банкротстве кредитных организаций [133] были заложены правовые основы, определяющие порядок разработки и реализации проектов реструктуризации кредитных организаций. Определение «реструктуризации предприятия» более полно трактовалось в п. 1 положения. Под реструктуризацией предприятия понимался «комплекс мер, применяемых к кредитным организациям и направленных на преодоление их финансовой неустойчивости и восстановление платежеспособности либо на осуществление процедур ликвидации кредитных организаций в соответствии с законодательством Республики Таджикистан». На настоящий момент законодательное определение «реструктуризации предприятий» фактически отсутствует в связи с тем, что это положение утратило силу.

Наиболее конкретизированы в правовом поле Республики Таджикистан вопросы реструктуризации задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами. Как правило, круг вопросов, касающихся реструктуризации задолженности перед государственным бюджетом, определяется законом о государственном бюджете. Базовым документом, регламентирующим вопросы реструктуризации юридических лиц перед государственным бюджетом, является Постановление Правительства Республики Таджикистан «О реструктуризации задолженности предприятий и организаций Республики Таджикистан по кредитам банков» [136].

Объектами реструктуризации, согласно указанному Постановлению, могут быть:

1) задолженность юридических лиц по пеням и штрафам, начисленным по просроченной задолженности по налогам и сборам;

2) задолженность по налогам и сборам юридических лиц, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности при условии предоставления ими утверждённого арбитражным судом мирового соглашения.

Таким образом, рассмотрев основы нормативно-правового регулирования реструктуризации предприятий республики, можно сделать вывод о том, что законодательная база крайне неоднородна и далеко не совершенна. Для того чтобы провести успешную реструктуризацию организации, необходимо владеть всеми юридическими тонкостями, что под силу далеко не всем даже профессиональным юристам. Нормативно-законодательная база должна регламентировать в будущем основные вопросы реструктуризации: узаконить понятие реструктуризации, ее цель, определить органы, осуществляющие реструктуризацию, процедуру проведения работ по реструктуризации и т.д. в самостоятельном законе.

Заключение

Проведенное нами исследование позволяет сделать вывод о том, что процесс экономических преобразований в Республике Таджикистан с каждым днем набирает всё больше оборотов. Он основан на внедрении рыночных отношений, приватизации государственной собственности, либерализации внешней торговли, цен и тарифов, а также совершенствования финансовых и денежно-кредитных отношений.

При этом реформирование предприятий является основным элементом общей экономической реформы, так как в случае если предприятия не станут эффективными и конкурентоспособными, то никакая макроэкономическая политика не приведет к успешной трансформации экономики. И именно реструктуризация представляет собой как комплекс мер, направленных на приведение предприятий плановой экономики к условиям рыночных отношений путем изменения их форм собственности, реорганизации организационной структуры, структуры управления, технико-технологического обновления. Эти меры позволят предприятиям приспособиться к условиям рынка, что возможно только при активной поддержке со стороны государства.

Результаты, полученные в ходе исследования, и их анализ позволяет сделать некоторые обобщения:

1. Сложившаяся в настоящее время ситуация в Республике Таджикистан 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. На наш взгляд реструктуризация это 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. Исследованы проблемы предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан 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 сегодняшний день в Республике Таджикистан сложилась ситуация, когда дальнейшее развитие реального сектора экономики – агропромышленного комплекса 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 ресурсном обеспечении предприятия в связи с его реструктуризацией.

5. Многоплановость процесса реструктуризации, а также уникальность

принимаемых в ходе ее реализации решений определили модель 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 предприятий пищевой промышленности позволили сформировать три базовых направления реструктуризации: *реструктуризация капитала,* предусматривающая любые варианты изменения структуры собственников 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 инвестиций; *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 пищевой промышленности 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.

9. Предложенные в диссертации принципы и методы проведения реструктуризации системы управления, апробированные на практике и внедренные на ЗАО «Комбинати шири Душанбе», могут быть использованы многими предприятиями пищевой промышленности, 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.

Список использованной литературы

1. Абалкин Л. Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики // Вопросы экономики. -1997. - № 6. С. 7-19.
2. Абалкин Л. Роль государства и борьба с экономическими догмами //Экономист. - 1998. - № 9. - С. 3-11.
3. Абалкин Л.И. Выбор за Россией. - М.: ИЭ РАН, 1998.
4. Абдуллаева Т.В. Проблемы государственного регулирования экономики переходного периода // Вопросы структуризации экономики. - 1999. - № 2. - С. 4.
5. Адамов В.Е., С.Д. Ильенкова. Экономика и статистика фирм.- М.: Финансы и статистика, 2002.
6. Акофф Р., Рассел Л. Планирование будущего корпорации. - М., 1985. - 317с.
7. Акофф Р., Сасиени М. Основы исследования операций. - М: Мир, 1971.
8. Аккоф Р., Эмери Ф., О целеустремленных системах, М.: Сов. радио, 1974. 272 с.
9. Акулов В.Б. Кейнсианская модель макроэкономического регулирования: возможность использования в современной экономике. - СПб.: СПб. университет, 1993.
10. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 1998.
11. Алиев В.Г. Основы эффективной экономики. - Махачкала, 1996.
12. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. - М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. - 268 с.
13. Англо-русский экономический словарь: 70000 терминов / Под ред. А.В.Аникина. – М.: Русский язык, 1981. – 820 с..
14. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. - М.: Финансы и статистика, 2002.
15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 1999. 480 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление,- М.: Прогресс, 2003 - 519 с.
17. Антикризисный менеджмент /Под ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 1999. - 368 с.
18. Арбитражное управление предприятием: Практ. пособие. - М.: Дело, 2000.
19. Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики.- М.: Финансы и статистика, 2003.
20. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М: Финансы и статистика, 2003. - 234 с.
21. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2002. 384 с.
22. Байрамова Л. Г. Структуризация экономики региона в переходный период //Дис... канд. экон. наук. - Махачкала: ДГУ, 2000.

23. Баранова Л.Е., Люблин В.С. Показатели и методы определения конкурентоспособности предприятия. Целлюлоза. Бумага. Картон. 1997, №9/10. С. 20-21.

24. Бекетова О.Н. Реструктуризация предприятий пищевой промышленности в условиях рыночной экономики: проблемы теории и практики. //Вестник Саратовского гос. соц. эконом университет, 2009. С. 73-76.

25. Белов Д.В. Латинская Америка: перестройка экономики и государство. - М., 1996.

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

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

28. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Башев / Под науч. ред. Г. Л. Башева / С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк.- СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997.-144 с.

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

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

31. Блейк Э., Леви Ф. Мифы о реструктуризации в России. //Рынок ценных бумаг. -1998. - №6. - С. 24.

32. Бондаренко А. Пищевая и перерабатывающая промышленность: интеграция в мировой рынок // Экономист. - 2002. - № 5. - С. 70.

33. Борисов Е. Ф. Экономическая теория: Учебник. - М.: Юристъ, 2003.

34. Бородина Е.И. Финансы предприятий. - М.: ЮНИТИ, 2002.

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

36. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 720с.

37. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 1996. – 580 с.

38. Верстина Н.Г. Стоимостной подход к реструктуризации строительных предприятий. //Экономика строительства. - 2002. - № 3. -С. 2-16 и др.

39. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. - 160 с.

40. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Издательство МГУ, 2003-252с.

41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М: Гардарика, 1998. – 528 с.

42. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний. //Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. - С.27.

43. Водачек Л. Реструктуризация - вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 1. - С. 84-89.

44. Войтов А.Г. Фундаментальная экономика. - М.: Экономика, 2003.-500с.

45. Герчикова И.Н. «Менеджмент». М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2002.-235 с.

46. Глазов М.М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятия.- СПб: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1999. - 325 с.

47. Гражданский кодекс Республики Таджикистан от 30.06.1999 года Душанбе: Конуният, 1999.

48. Грешилов А.А., Стакун А.А. Математические методы построения прогнозов. - М.: Радио и связь, 2002. - 324 с.

49. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе.- М.: Финансы и статистика, 2003.

50. Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка предприятий. Имущественный подход. - М.: Дело, 1998. - 224с.

51. Груздева И. Слияние компаний и создание корпоративных структур. //Журнал для акционеров. - 2000. - № 7. - С. 4.

52. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство. - М.: СОФИТ, 1994. – С. 196.

53. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации. Пер. с англ. - М.: Дело, 2000.

54. Гусев В., Юн Г., Григорьев В. Реструктурирование предприятий: основные положения. //Вестник ФСФО.- 2000.-№9.

55. Гутман Г.В. Регионы в решении социального государства. - М.: Финансы и статистика, 2005.

56. Данные Санэпиднадзора Республики Таджикистан за 2010 год.

57. Дерябин А.А. Система ценообразования и финансов, пути их совершенствования. - М.: НИИ по ценообразованию, 2003.-231 с.

58. Длин А.М. Фактический анализ в производстве. - М.: Статистика, 2000.-243с.

59. Дранко О.И. Реструктуризация задолженности: цена капитала. //Консультант. -1999. - № 6. - С. 62-68.

60. Дружинин Н.К. Математическая статистика в экономике. - М.: Статистика, 1999.-364 с.

61. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М.: Экономика, 2002.-165с.

62. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации. //Проблемы теории и практики управления. - 1999. -№ 3. - С. 109-113.

63. Егерев И. Реструктуризация и банкротство: стоимость - критерий принятия решения. //Рынок ценных бумаг. - 2001. - № 17 (200). - С. 62-64 и др.

64. Ерофеев А., Грановский Б. Как планировать реструктуризацию бизнеса? //Управление компанией. - 2002. - № 8. - С. 31.

65. Ефимова О.В. Финансовый анализ.- М.: Бухгалтерский учёт, 2004. -208 с.

66. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития. //Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. – С. 4-5.

67. Забрамная Е., Мешалкин В. Претендуя на реструктуризацию

задолженности. //Экономика и жизнь. - 2001. - № 41. - С. 31.

68. Закон Республики Таджикистан «О банках и банковской деятельности» (в редакции Закона РТ от 2 декабря 2002г.№62, от 28 декабря 2005г. №133). Душанбе, 23 мая 1998 года, № 650.

69. Закон Республики Таджикистан «О государственной защите и поддержке предпринимательства (в редакции Законов РТ от 25.07.2005г. №98, от 12.05.2007г.N 259). Душанбе, 10 апреля 2002 года № 605.Закон Республики Таджикистан «О государственной регистрации юридических лиц и частных предпринимателей». Душанбе, 18 мая 2009 года №643.

70. Закон Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан». Душанбе, 8 декабря 2003 года, №53.

71. Закон Республики Таджикистан «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». Душанбе от 20 июля 2006 года № 227.

72. Закон Республики Таджикистан «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в редакции Закона РТ от 01.03.2005г. № 81, от 28.07.2006г. № 195, от 13.06.2007г.№ 277, от 5.01.2008г. № 349, от 18.06.2008г. № 399, от 6.10.2008г. № 435, от 26.03.2009г. № 485, от 19.05.2009г. № 519, от 5.10.2009г.№551). 29 апреля 2004 года № 535.

73. Закон Республики Таджикистан «О моратории на проверки деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в Республике Таджикистан». (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан 2009 год, №3, ст. 98). Душанбе, 26 марта 2009 года № 505.

74. Закон Республики Таджикистан «О несостоятельности (банкротстве)» от 8.12.2003 года, №44 // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан. -2003. - №12. - ст. 674.

75. Закон Республики Таджикистан «О предприятиях». Душанбе. 25 июня 1993 года (Ведомости Верховного Совета Республики Таджикистан, 1993, №14, ст.279).

76. Закон Республики Таджикистан «О приватизации государственной собственности в Республике Таджикистан». Душанбе, 16 мая 1997 года, № 464.

77. Закон Республики Таджикистан «О производственных кооперативах». №68 от 02.12.2002.

78. Закон Республики Таджикистан «О разгосударствлении и приватизации собственности в Республики Таджикистан». Душанбе. 1991.

79. Закон Республики Таджикистан «О ценных бумагах и фондовых биржах» (в ред. Закона от 2 ноября 1995 г. № 22, от 22 мая 1998 г. № 638).

80. Закон Республики Таджикистан «Об акционерных обществах» (Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан 2007 год, №3, ст.170; 2008 год, №10, ст.812; 2009 год, № 5 ст.).

81. Закон Республики Таджикистан «Об аренде в Республике Таджикистан». Душанбе, 6 декабря 1990 года, № 184.

82. Закон Республики Таджикистан «Об инвестициях» (Ахбори

Маджлиси Оли Республики Таджикистан 2007 год, №5 , ст.65). Душанбе, 12 мая 2007 года. № 260.

83. Закон Республики Таджикистан «Об иностранных инвестициях в Республике Таджикистан» (в редакции Законов РТ от 1.02.1996г. N223, от 12.12.1997 г. № 498, от 11.12.1999 г. № 893, от 2.12.2002 г. № 65).

84. Закон Республики Таджикистан «Об обществах с ограниченной ответственностью». № 53. 10.05.2002.

85. Зальманова М.Е. Логистика. - Саратов.: Саратовский гос. университет, 2002.-168с.

86. Земельный кодекс Республики Таджикистан. Душанбе, 13 декабря 1996 года, № 327.

87. Иванова В.Н. Управление занятостью населения на местном уровне.- М.: Финансы и статистика, 2002.

88. Ильин А.И. Планирование на предприятии. В 2 ч. Ч.1. Стратегическое планирование. - Мн.: ООО «Мисанта», 1998. - С. 133.

89. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. 624 с.

90. Карлофф Б. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 2001. - 239 с.

91. Каюмов Н.К. Приоритеты и меры по стимулированию экономического развития Республики Таджикистан в переходный период. // Экономика Таджикистана: стратегия развития.- 2001.- №3.

92. Ковалёв А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. - 192с.

93. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 512с.

94. Ковалев В.В.Финансовый анализ: методы и процедуры.- М: Финансы и статистика, 2003.- 380 с.

95. Кодраков Н.П. Основы финансового анализа. - М.: Главбух, 2005. 114 с.

96. Комилов С.Дж., Каюмов Н.К., Нурмахмадов М. Стратегия движения к рыночной экономике. - Душанбе: 1998. - С. 15-16.

97. Комилов С.Дж., Файзуллоев М.К. Основы развития инновационной деятельности предприятий. - Душанбе: Ирфон, 2004. – С. 57.

98. Коммерческий портфель. /Под ред. Б.Ю.Рубина, В.И. Солдаткина. - М.: Соминтек, 2002.-463с.

99. Конарева Л.А. Опыт реструктуризации компаний США и Японии в 90-е годы. //США: Экономика, политика, идеология. - 1998. - № 6. - С. 96.

100. Конституция Республики Таджикистан от 06.11.1994 года. - Душанбе: Ирфон, 1994. - 80 с. - На таджикском, русском и узбекском языках.

101. Конюховский П.В. Математические методы исследования операций экономике. - СПб: Питер, 2000. - 208 с.

102. Кордон К., Фоллманн Т., Ванденбош М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации. //Маркетинг. - 1999. - № 3. - С. 75-82.

103. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков. - М.: ИНФРА-М, 2000.

104. Коротнев В.Д Управленческие кадры сельскохозяйственных предприятий: адаптация к современным условиям. - М.: ФГНУ "Росинформагротех", 2002. - 268 с.

105. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия /Конспект лекций. - М.: «ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.

106. Крючков Ю.А. Теория и методы социального проектирования. - М., 1992.

107. Кулашина Г.Д. Статистика товарного обращения. - М.: Финансы и статистика, 2002.-435с.

108. Лаврова Т.И. Материально-техническое снабжение пищевой и легкой промышленности. - Ленинград: 1975.

109. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. - М.: Наука, 2001.- 253 с.

110. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М., Экономика, 2001. - 456 с.

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

112. Материалы НИИ питания государственного унитарного предприятия «Хуроквори». – Душанбе, 2008.

113. Межотраслевые методические рекомендации по совершенствованию организационных структур управления предприятий и производственных объединений. - М.: НИИ Труда Министерства труда и занятости РФ, 1991. – 110 с.

114. Мелкумов Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям. - М.: ИНФРА-М, 2003.-336с.

115. Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002.-701с.

116. Методика разработки плана реструктуризации промышленного предприятия.- СПб., 2001.

117. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. - М., 1999.

118. Мильнер Б.З. Организационные структуры управления производством. – М., 1997.

119. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное управление: конкурентоспособность, маркетинг.- М.: Внешторгиздат, 2003.-263с.

120. Молодцова Р.Г. Инвестиции и инновации в концепции экономического роста: Научное издание. - М.: Изд-во Рос. ЭА, 1997.

121. Налоговый кодекс Республики Таджикистан от 03.12.2004 года - Душанбе: Шарки озод, 2005. 583 с.

122. Низомова Т.Д. Приватизация и реструктуризация предприятий: теория и практика, Душанбе. Ирфон, 2006.

123. Низомова Т.Д. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной экономики. /Мат. науч.-прак. конф. «Душанбе – символ мира, науки и просвещения». – Душанбе: ТГНУ, 2004. – С. 107.

124. Низомова Т.Д. Реструктуризация промышленных предприятий переходной экономики. Душанбе. Ирфон, 2005.

125. Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур. -

Л.: Наука, 1979. – С. 15-19.

126. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. /Пер. с англ. - М.: Советское Радио, 1969. – С. 11-12.

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

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

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

130. Основы управления производством в пищевой промышленности. /Под ред. Г.В. Кружкова. - М.: Агропромиздат, 1987. – С. 193-195.

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

132. Петровский К.С. Наука о питании. – М.: Знание, 1968. – С. 20.

133. Положение «О банкротстве кредитных организаций». Утверждено Правлением Национального банка Таджикистана от 26.01.1999 г. № 86.

134. Положение «О порядке выявления предприятий, подпадающих под признаки банкротства и их оздоровления, порядка их ликвидации». Утверждено постановлением Правительства Республики Таджикистан от 24.02.1996 г.

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

136. Постановление Правительства Республики Таджикистан «О реструктуризации задолженности предприятий и организаций Республики Таджикистан по кредитам банков» от 26.03.1997 г.

137. Постановление Правительства Республики Таджикистан «О мерах по ускорению процесса реструктуризации субъектов естественных монополий и особо крупных предприятий» от 2 апреля 2005 года №125.

138. Программа экономического развития Республики Таджикистан на период до 2015 года. - Душанбе: 2004.

139. Промышленность Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. – 110 с.

140. Разыков В.А., Рахимов Ш.М., Сафаров С.Г. Инвестиционная политика Республики Таджикистан и основные направления ее активизации. - Душанбе: Сарпараст, 2001. – С. 42.

141. Разыков В.А., Уракова К.Д. Государственная промышленная политика Республики Таджикистан переходного периода. /Мат. науч.-прак. конф. «Душанбе – символ мира, науки и просвещения». – Душанбе: ТГНУ, 2004. – С. 138.

142. Разыков Р.В. Активизация предпринимательства в сфере промышленного производства и ее влияние на устойчивое развитие экономики Таджикистана. /Мат. науч.-прак. конф. «Душанбе – символ мира, науки и просвещения». – Душанбе: ТГНУ, 2004. – С. 139.

143. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Современный экономический словарь. -

М.:ИНФРА - М. 2002. - 273с.

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

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

146.Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМОС, 2001. - 240с.

147.Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. - М.: Изд-во ПРИОР, 1998. – 320 с.

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

149. Родионова В.М., Федотова М.Д. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М.: Перспектива, 2003. - 274 с.

150. Румянцева З.П., Общее управление организацией. Теория и практика, М.: ИНФРА-М, 2001, 304 с.

151. Рюэгг-Штюрм Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения. //Проблемы теории и практики управления. - 1998. - № 5. – С. 25-30.

152.Рябушкин Б.Т. Методы оценки теневого и неформального секторов экономики. - М.: Финансы и статистика, 2005.

153.Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий . - 3-е изд. - М.: Колос, 2002.

154.Салин В.Н. Социально-экономическая статистика. - М.: Финансы и статистика, 2005.

155.Самодуров Д. А. Стратегия управления конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: Дисс... канд. э.н: СПбГИЭА, С-Петербург, 2000.

156.Саськов В.И. Корреляционный анализ в экономических исследованиях. - М.: Статистика, 2000. - 167с.

157. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. - М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИННЪ», 1997.

158. Сорос Д. Алхимия финансов. Рынок: как читать его мысли.- М: ИНФРА-М, 2002.- 416с.

159. Статистический ежегодник Республики Таджикистан. - Душанбе: 2010. - 456с.

160. Стефанюк А.И. Реконструкция и техническое перевооружение предприятий пищевой промышленности. - М.: Агропромиздат, 1990. - С. 92.

161.Стиглер Дж. Д. Современная конкуренция. Теория фирмы. - СПб.: Экономическая школа, 1995.

162.Стратегический план приватизации средних и крупных предприятий и реструктуризации субъектов естественных монополий и особо крупных предприятий на 2003-2007 годы. Душанбе 7 ноября 2003 года №486.

163.Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. /Под общ. ред.А.П. Градова, Б.И. Кузина: - СПб.: «Специальная литература», 1996.

164.Струева М.В. Факторы и условия организационного механизма антикризисного управления предприятием. /Мат. Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы роста и развития российской экономики». – Воронеж: ВГУ, 2004. – С. 226-227.

165.Сухарев О.С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ. Монография. М., Изд-во Акад. наук о Земле, 179 с., 2000.

166. Таль Г.К., Гусев В.И., Юн Г.Б. Организация и функционирование фирм по антикризисному управлению предприятием. - М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 1999.

167. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов. /Под ред. С.Г. Беляева и В.Н. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.

168. Тренев В.Н. и др. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. - М.: ПРИОР, 1998.

169. Трудовой кодекс Республики Таджикистан в редакции законов РТ от 13 ноября 1998 г. №718, от 14 мая 1999 г. №756, от 3 мая 2002 г. №10, от 17 мая 2004г. N26, от 3 марта 2006 г.№ 158, от 29 апреля 2006г.№182.

170. Умаров Х. Региональные различия и проблемы их смягчения. //Экономика Таджикистана: стратегия развития. - 2004. - № 1. - С. 110-120.

171. Управление предприятием и анализ его деятельности / Под ред. В.Н. Титаева. - М.: Финансы и статистика, 2005. 420 с.

172.Ураков Д.У., Шарипов Х.Ш. Финансово-кредитные рычаги оздоровления экономики Таджикистана в переходном периоде. Душанбе: Ирфон, 2003. - 194 с..

173.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.

174.Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-208с.

175.Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия? - М.: Финансы, 1995.-№6.

176.Финансовая система и экономика. /Под. ред. В.Е. Шестерова. - М.: Финансы и статистика, 2004.

177.Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. - М.: Экономика, 2002. 98 с.

178.Хабибов Б., Якубов А. Реструктуризация и управление

приватизированных предприятий. - Худжанд, 2003. - 232 с.

179.Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг предприятий. - М.: Дело, 2001. – 380 с.

180. 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.

181. Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Таджикистан от 4.11.1995 года, №213. //Ведомости Маджлиси Оли Республики Таджикистан. - 1995.-№23-24.- с. 371.

182. Хоналиев Н. Экономическая история и концепция развития промышленности Таджикистана. - Душанбе: Ирфон, 2010. - 332 с.

183. Чапкина Е.Г. Теоретические основы реструктуризации. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. - 160 с.

184. Черезов А.В., Устойчивый экономический рост крупных предприятий и их структурных подразделений в условиях перехода к рынку. - М.: Экономика, 2000. - С. 111.

185. Чистов Л.М. Эффективное управление социально-экономическими системами. - СПб.: Изд. Петрополис, 1998.

186. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. Учебное пособие. - М. «ИНФРА-М» 2002.

187. Шопенко В.Д. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий. - М.: Экономика, 2002. – 270 с.

188. Экономика: Учебник. /Под ред. доц. А. С. Булатова. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство БЕК, 2001.

189. Экономическая стратегия фирмы. /Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец. литература, 2003. - 349 с.

190. Эмомали Рахмон. Экономическая реформа - веление времени. - Душанбе, 1998.- С.36.

191.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие, 2-е изд. - М.: «ГНОМ-ПРЕСС», 1998.

192.Якокка Ли. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1990.

193.Яркина Т. В. Основы экономики предприятия: краткий курс. М. 2001.

194.Alberti G.B., L'evoluzione dell'impresa, dallo crisi allo sviluppo, CEDAM: PadoVa, 1997.