



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



ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. Сущность, цели и виды реструктуризации предприятий

В России изменения экономической системы осуществляются уже более 10 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. По этому в настоящий момент для предприятий 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. Согласно определению Н. Тома, концепция такого управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия [103, с.68]. 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 предприятия.

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.

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 однажды найденное решение не может быть ключом к успеху на все времена [102].

Теоретические обоснования, касающиеся непосредственно процесса

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

1.1. Сущность, цели и виды реструктуризации предприятий

В России изменения экономической системы осуществляются уже более 10 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 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. Согласно определению Н. Тома, концепция такого управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия [103, с.68]. 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.



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 однажды найденное решение не может быть ключом к успеху на все времена [102].

Теоретические обоснования, касающиеся непосредственно процесса



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 западной литературе. При этом считается, что этот процесс следует проводить периодически, поскольку однажды найденное решение не может быть ключом к успеху на все времена [61, с.76].

Теоретические обоснования, касающиеся непосредственно процесса реструктуризации, появились относительно недавно. Это можно объяснить выделением 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» [12, 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, еще в 1912 году А.А. Богданов отмечал, что сохранность системы можно обеспечить лишь при активном использовании внешней среды. Рассматривая организацию как открытую систему, А. Богданов считал, что внешняя среда является одной из главных детерминант организации. Будучи структурно связанной с внешней средой, организация адаптируется к изменениям и коэволюционирует с ней [102, с.70]. Данное замечание предполагает рассмотрение организации не как замкнутую систему, а как процесс постоянных преобразований, связанный с непрерывной сменой состояния равновесия. Именно эти непрерывно происходящие изменения и заставляют 90% менеджеров рассматривать реструктуризацию как способ реагирования на них.



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



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 западной литературе. При этом считается, что этот процесс следует проводить периодически, поскольку единжды найденное решение не может быть ключом к успеху на все времена [61, с.76].

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» [12, 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, еще в 1912 году А.А. Богданов отмечал, что сохранность системы можно обеспечить лишь при активном использовании внешней среды. Рассматривая организацию как открытую систему, А. Богданов считал, что внешняя среда является одной из главных детерминант организации. Будучи структурно связанной с внешней средой, организация адаптируется к изменениям и коэволюционирует с ней [102, с.70]. Данное замечание предполагает рассмотрение организации не как замкнутой системы, а как процесс постоянных преобразований, связанный с непрерывной сменой состояния равновесия. Именно эти непрерывно происходящие изменения и заставляют 90% менеджеров рассматривать реструктуризацию как способ реагирования на них.

реструктуризации, появились относительно недавно. Это можно объяснить выделенной И. Аисоффом 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 «реструктуризации» 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

Если для более полного определения категории реструктуризация взять за основу английское «restructure» [11, 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 и в России и на Западе понимается как «усовершенствование деятельности предприятия» [19, с.24],

либо как работа по оздоровлению проблемных компаний с целью повышения их стоимости в интересах всех заинтересованных сторон [39, с.31]. Часто под реструктуризацией понимают коренные изменения в структуре активов предприятий или изменение организационной структуры, как правило, в сторону ее сокращения. А. Сиянгин рассматривает реструктуризацию как процесс обособления части активного имущественного комплекса действующего предприятия для создания нового субъекта хозяйственной деятельности [96, с.62]. Хаммер М. и Чампи Дж в своей работе также отмечают, что «это лишь изысканные термины, характеризующие сокращение производственных мощностей в условиях уменьшающегося спроса» [108, с.81]. По нашему мнению, такое понимание категории реструктуризации отражает лишь одну и далеко не главную сторону ее применения. В связи с этим показательное определение, данное при реализации проекта содействия реструктуризации промышленных предприятий в Нижегородской области в 1997 году: «Под реструктуризацией в данном проекте 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» [85, с. 15]. 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 реструктуриза-

«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 изменяющейся 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

Если для более полного определения категории реструктуризация взять за основу английское "restructure" [11, 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 и в России и на Западе понимается как «усовершенствование деятельности предприятия» [19, с.24], либо как работа по оздоровлению проблемных компаний с целью повышения их

стоимости в интересах всех заинтересованных сторон [39, с.31]. Часто под реструктуризацией понимают коренные изменения в структуре активов предприятий или изменение организационной структуры, как правило, в сторону ее сокращения. А. Сиягин рассматривает реструктуризацию как процесс обособления части активного имущественного комплекса действующего предприятия для создания

нового субъекта хозяйственной деятельности [96, с.62]. Хаммер М. и Чампи Дж в своей работе также отмечают, что «это лишь изысканные термины, характеризующие сокращение производственных мощностей в условиях уменьшающегося спроса» [108, с.81]. По нашему мнению, такое понимание категории реструктуризации отражает лишь одну и далеко не главную сторону ее применения. В связи с этим показательно определение, данное при реализации проекта содействия реструктуризации промышленных предприятий в Нижегородской области в 1997 го

ду: «Под реструктуризацией в данном проекте 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»[85, с. 15]. 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 реструктуриза-

«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

цью как комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом [30, 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 [121, с.64]. Часто выделяют более конкретные цели. А.Евсеев считает, что главная цель реструктуризации – выведение компании из кризиса [37, с. 111]. А.Сивягин менее категорично отмечает, что главной целью любой реструктуризации предприятия является его финансовое оздоровление (в зависимости от текущего состояния – или финансовая стабилизация, или предотвращение банкротства) [96, с.62].

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, П.ж. Монтомери 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 [56, с.96]. Концепция же реинжиниринга, по мнению Н. Тома, предполагает глубинную реорганизацию предприятия по всей цепочке создания стоимости [103, 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» [116]. 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.

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. Монтомери 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

11
цтво как комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом [30, 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 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 [121, с.64]. Часто выделяют более конкретные цели. А.Евсеев считает, что главная цель реструктуризации - выведение компании из кризиса [37, с. 111]. А.Сивингин менее категорично отмечает, что

главной целью любой реструктуризации предприятия является его финансовое оздоровление (в зависимости от текущего состояния - или финансовая стабилизация, или предотвращение банкротства) [96, с.62].

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, П.ж. Монтомери 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 [56, с.96]. Концепция же реинжиниринга, по мнению Н. Тома, предполагает глубинную реорганизацию предприятия по всей цепочке создания стоимости [103, 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» [116]. Он оперирует этими терминами как синонимами и отмечает, что «концепция «реинжиниринга» - реструктуризация фирм как неперемного условия их приспособления к новым условиям бизнеса в XXI веке была выдвинута американскими экономистами М.Хаммером и Дж.

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 неперемного 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

11
цтво как комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом [30, 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 к определению целей реструктуризации, однако все они так или иначе предполагают одну общую: снять противоречия между требованиями изменяющейся внешней среды и устаревшей системой («логикой») управления предприятием [121, с.64]. Часто выделяют более конкретные цели. А.Евсеев считает, что главная цель реструктуризации - выведение компании из кризиса [37, с. 111], А.Сивягин менее категорично отмечает, что главной целью любой реструктуризации предприятия является его финансовое оздоровление (в зависимости от текущего состояния - или финансовая стабилизация, или предотвращение банкротства) [96, с.62].

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 [56, с.96]. Концепция же реинжиниринга, по мнению Н. Тома, предполагает глубинную реорганизацию предприятия по всей цепочке создания стоимости [103, 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» [116]. Он оперирует этими терминами как синонимами и отмечает, что «концепция «реинжиниринга» - реструктуризация фирм как неперемного условия их приспособления к новым условиям бизнеса в XXI веке была выдвинута американскими экономистами М.Хаммером и Дж.



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 Шоленко В.Д. в своей работе «Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий». Он оперирует этими терминами как синонимами и отмечает, что «концепция «реинжиниринга» - реструктуризация фирм как неперемного 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



Чампи в начале 90-х гг.». Однако, в своей работе эти авторы прямо указывают на несовместимость данных категорий. 5 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» [108, с.80-81]. Формально реинжиниринг определяют как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [108, с.59]. 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 [108, с.63]. Изменения бизнес-процессов автоматически приводит к изменению базовых структур предприятия, начиная с производственной и заканчивая организационной структурой и структурой управления. В связи с этим мы согласны с точкой зрения Кондратьева В., который выделяет три уровня управления компанией. К первому уровню управления этот автор относит стратегию, ко второму - управление структурой компании, которая создана для реализации стратегии, к третьему - уровень бизнес-процессов, которые поддерживают выбранную стратегию. Реинжиниринг применяется для работы с третьим, самым детальным уровнем. Но наши компании еще не погружаются на такую глубину, для них актуальна оптимизация на уровне структур [22, с.34].



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 изменяющимся 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,



Чампи в начале 90-х гг.». Однако, в своей работе эти авторы прямо указывают на несовместимость данных категорий. **5Р** осматривая 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» [108, с.80-81]. Формально реинжиниринг определяют как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [108, с.59]. 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 [108, с.63]. Изменения бизнес-процессов автоматически приводит к изменению базовых структур предприятия, начиная с производственной и заканчивая организационной структурой и структурой управления. В связи с этим мы согласны с точкой зрения Кондратьева В., который выделяет три уровня управления компанией. К первому уровню управления этот автор относит стратегию, ко второму — управление структурой компании, которая создана для реализации стратегии, к третьему уровню бизнес-процессов, которые поддерживают выбранную стратегию. Реинжиниринг применяется для работы с третьим, самым детальным уровнем. Но наши компании еще не погружаются на такую глубину, для них актуальна оптимизация на уровне структур [22, с.34].



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,



Другой особенностью реинжиниринга является рассмотрение фирмы как новой организации, то есть 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 [108, с.61]. Кроме того, методика реинжиниринга очень сложна, требует значительных инвестиций, имеет высокую степень риска, поэтому российские предприятия в основном не занимаются совершенствованием бизнес-процессов в полной мере.

Таким образом, 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 Серкиной Н.А., 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 внешней среды для повышения эффективности функционирования предприятия [93, с. 11-12].

Обобщая наиболее популярные подходы к определению исследуемой категории мы считаем, что под реструктуризацией предприятия следует рассматривать изменение структуры баланса, изменение технологической, производствен-

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 укрепления 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

Другой особенностью реинжиниринга является рассмотрение фирмы как новой организации, то есть 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 [108, с.61]. Кроме того, методика реинжиниринга очень сложна, требует значительных инвестиций, имеет высокую степень риска, поэтому российские предприятия в основном не занимаются совершенствованием бизнес-процессов в полной мере.

Таким образом, 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 Серкиной Н.А., 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 [93, с. 11-12].

Обобщая наиболее популярные подходы к определению исследуемой категории мы считаем, что под реструктуризацией предприятия следует рассматривать изменение структуры баланса, изменение технологической, производствен-



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 упрочнения 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



ной, информационной, общехозяйственной структур с целью сохранения или упрочнения своих позиций на рынке в условиях происходящих в нем изменений.

На первый взгляд данное определение идентично предложенному Коноко-ИМ Д.Г. и Рожковым К.Л. в 1998 г¹. Однако, в качестве объекта изменений мы считаем целесообразным включить информационную структуру, поскольку именно перепроектирование информационных потоков путем постановки управленческого учета, налаживания автоматизированных систем являются первоочередной задачей в эпоху постиндустриальной экономики. Разделение же понятий «общехозяйственная структура» и «организационная структура» в данном контексте считаем неуместным, поскольку полагаем, что организационная структура является основой общехозяйственной.

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 условия и текущей дисконтированной стоимостью денежных потоков при реструктуризации компания, которые могут сильно отличаться от первоначальных - обычно в лучшую сторону [110]. 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 [25].

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, эконо-

¹Изменение технологической, производственной, общехозяйственной и организационной структур, а также баланса с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, доходов, капитала [58, с.85].



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, общесвязиственной структур, с целью сохранения или укрепления 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



ми и рабочего времени, повышения гибкости производства и производительности труда можно обеспечить высокую устойчивость предприятия, чем за счет увеличения инвестиций в средства автоматизации или НИОКР. 1

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 изменения внешней среды.

В разных источниках приводятся различные подходы к классификации видов реструктуризации. На основе анализа некоторых из них мы предлагаем деятельность по реструктуризации классифицировать по следующим признакам (рис. 1.1):

1. По назначению процесс реструктурирования можно рассматривать как элемент антикризисного управления, нацеленный на выведение компании из ело жившейся кризисной ситуации путем изменении в основном в организационной структуре компании. Как элемент «нормального управления» реструктуризация является плановой, то есть здесь используются инструменты по совершенствованию деятельности всех или некоторых функциональных структур. Эти изменения заранее планируются, к ним заблаговременно готовят сотрудников предприятия, чтобы уменьшить их сопротивление.

2. По уровню воздействия на объект выделяют комплексную реструктуризацию и локальную. При комплексной реструктуризации изменения касаются всего предприятия, всех структур и возможно даже бизнес-процессов. Локальная реструктуризация направлена на изменение каких-либо отдельных элементов организации, которые непосредственно не влияют на остальные структурные единицы, но эффект от этих изменений сказывается на всем предприятии. Подобные изменения могут касаться подразделений, филиала, сбытовой сети и т.д.

3. По способу достижения целей (по содержанию) выделяют стратегическую и оперативную реструктуризацию. Оперативная реструктуризация нацелена на обеспечение выживания на короткий срок. Стратегическая направлена на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности фирмы, сохранение корпоративной



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 низкого качества 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



15
...ми и рабочего времени, повышении гибкости производства и производительности труда можно обеспечить высокую устойчивость предприятия, чем за счет увеличения инвестиций в средства автоматизации или НИОКР. 1

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.

В разных источниках приводятся различные подходы к классификации видов реструктуризации. На основе анализа некоторых из них мы предлагаем деятельность по реструктуризации классифицировать по следующим признакам (рис. 1.1):

1. По назначению процесс реструктурирования можно рассматривать как элемент антикризисного управления, нацеленный на выведение компании из ело жившейся кризисной ситуации путем изменения в основном в организационной структуре компании. Как элемент «нормального управления» реструктуризация является плановой, то есть здесь используются инструменты по совершенствованию деятельности всех или некоторых функциональных структур. Эти изменения заранее планируются, к ним заблаговременно подготавливают сотрудников предприятия, чтобы уменьшить их сопротивление.

2. По уровню воздействия на объект выделяют комплексную реструктуризацию и локальную. При комплексной реструктуризации изменения касаются всего предприятия, всех структур и возможно даже бизнес-процессов. Локальная реструктуризация направлена на изменение каких-либо отдельных элементов организации, которые непосредственно не влияют на остальные структурные единицы, но эффект от этих изменений сказывается на всем предприятии. Подобные изменения могут касаться подразделений, филиала, сбытовой сети и т.д.

3. По способу достижения целей (по содержанию) выделяют стратегическую и оперативную реструктуризацию. Оперативная реструктуризация нацелена на обеспечение выживания на короткий срок. Стратегическая направлена на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности фирмы, сохранение корпоративной

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.

15
ми и рабочего времени, повышения гибкости производства и производительности труда можно обеспечить высокую устойчивость предприятия, чем за счет увеличения инвестиций в средства автоматизации или НИОКР. 1

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 изменения внешней среды.

В разных источниках приводятся различные подходы к классификации видов реструктуризации. На основе анализа некоторых из них мы предлагаем деятельность по реструктуризации классифицировать по следующим признакам (рис. 1.1):

1. По назначению процесс реструктурирования можно рассматривать как элемент антикризисного управления, нацеленный на выведение компании из его живления кризисной ситуации путем изменения в основном в организационной структуре компании. Как элемент «нормального управления» реструктуризация является плановой, то есть здесь используются инструменты по совершенствованию деятельности всех или некоторых функциональных структур. Эти изменения заранее планируются, к ним заблаговременно подготавливают сотрудников предприятия, чтобы уменьшить их сопротивление.

2. По уровню воздействия на объект выделяют комплексную реструктуризацию и локальную. При комплексной реструктуризации изменения касаются всего предприятия, всех структур и возможно даже бизнес-процессов. Локальная реструктуризация направлена на изменение каких-либо отдельных элементов организации, которые непосредственно не влияют на остальные структурные единицы, но эффект от этих изменений сказывается на всем предприятии. Подобные изменения могут касаться подразделений, филиала, сбытовой сети и т.д.

3. По способу достижения целей (по содержанию) выделяют стратегическую и оперативную реструктуризацию. Оперативная реструктуризация нацелена на обеспечение выживания на короткий срок. Стратегическая направлена на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности фирмы, сохранение корпоративной

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.

расширение производства путем слияния или поглощения, консолидации или создания совместных предприятий, а также приобретение, аренда, лизинг новых производственных линий или оборудования; сокращение путем распродажи (отчуждения) подразделений или иной части собственного капитала, отделения (выделения) подразделений, сокращения капитала и ликвидация фирмы. Очень полезным для российских предприятий является их освобождение от содержания объектов социальной и непроизводственной сферы путем создания кондоминиумов. влияние на собственность и контроль, что предполагает изменение состава и структуры собственников, изменение структуры капитала (уставного и резервного), предотвращение захватов; внутренние изменения включают рационализацию внутренних взаимоотношений на предприятии, реорганизацию производственных структур формирование финансовых структур и резервных фондов; изменения в структуре обязательств: реструктуризация кредиторской задолженности с разбивкой по основным кредиторам и уровням бюджетов.

Подобная классификация реструктуризации 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 оменественные умения подразумевают только экономическую устойчивость предприятия. В экономическом словаре под редакцией А.Н. Азриляна приводится следующее определение: «Экономически устойчивое промышленное предприятие - юридическое лицо, у которого структура соотношения активов и обязательств такова, что при всех нормальных условиях выручка от продажи или использования активов достаточна



изменение отношений с контрагентами.

При исследовании понятия «реструктуризации» большое внимание уделяется критериям, по которым проводится классификация 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.



19
для покрытия всех обязательств» [20, с.439]. Однако экономическая устойчивость может быть достигнута в ущерб общественным интересам, поэтому при характеристике устойчивости предприятия необходимо учитывать и социальную устойчивость.

Для выявления факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия, с целью определения основных направлений изменения или воздействия на них в ходе реструктуризации следует рассматривать предприятие как открытую систему. Значительный вклад в разработку теории менеджмента с системной ориентацией в настоящее время внесли ученые университета Г.Сент-Галлен (Швейцария) Й. Рюозг-Штурм, Х. Ульрих, Д.Хоскинг и др. Предприятия рассматриваются ими как категория социальных институтов с целевой ориентацией. Системный характер предприятий вытекает из наблюдения, что взаимодействие частей приводит к появлению новых феноменов, которые ни в коем случае не могут быть продуктом простого суммирования свойств отдельных частей [86]. Приверженцы инжиниринговых подходов в управлении изменениями также предлагают рассматривать предприятие как бизнес-систему с присущими ему системными свойствами [83]. Считается, что понятие «система» означает: 1) существование совокупности элементов; 2) взаимосвязь между ними; 3) наличие единого направления развития

элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели [99, с.254]. 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 является системой), взаимозависимость внешнего окружения и внутренней среды системы.

Функционирование любой системы предполагает определенную степень стабильности. Стабильность в системах основана на совокупности неустойчивых равновесий как между элементами внутри самой системы, так и в результате взаимосвязей системы и внешней среды. Динамическое равновесие между внутренней средой предприятия и его внешним окружением может поддерживаться





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.



перестройки и рационального сочетания элементов системы предприятия, как между собой, так и с внешним окружением.

Для своевременного реагирования и адекватного проведения структурных преобразований на предприятии необходимы наличие системы мониторинга как внешней, так и внутренней среды. Факторы внешней среды, оказывающие непосредственное влияние на функционирование предприятия, в приложении 1 выделены нами как контролируемые факторы (факторы прямого воздействия). К неконтролируемым факторам (косвенного воздействия) мы отнесли те компоненты внешней сре А влияние которых распространяется 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.

Поскольку предприятие представляет собой открытую систему, состоящую из многих элементов (подсистем), каждый из которых в свою очередь тоже имеет определенную структуру, мы предлагаем рассматривать внутреннюю среду предприятия 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. Экономико-правовые основы реструктуризации предприятий

Нормативно-правовая база, касающаяся вопросов реструктурирования российских предприятий или отдельных отраслей промышленности, начала форми-

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, 1,6 % в мясной промышленности в 2009 году, 0,9 % мяско-животное и т.д.) [159, с. 256], что связано как со значительным спадом

Главной предпосылкой для первого этапа изменений абсолютно для всех предприятий России стала либерализация и переходное состояние экономики. Функционирование предприятия 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 (кроме внешних) 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 предприятия 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 своей стратегии. Анализ многих из этих причин, тенденция их развития, уровень управляемости и характер воздействия позволят определить направления переустройства деятельности данных предприятия.

Для предприятий пищевой промышленности 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 резкое снижение уровня использования производственных мощностей предприятий (до 60 % в молочной промышленности, 30 % в мясной промышленности и т.д.), что связано как со значительным спадом покупательской способности населения, низкой конкурентоспособностью производимой продукции, так и резким сокращением поставок сельскохозяйственной продукции



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 производств 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, товароборот 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, сыра и брынза – с 88 тыс. тонн до 19 тыс. тонн,



Главной предпосылкой для первого этапа изменений абсолютно для всех предприятий России стала либерализация и переходное состояние экономики. Функционирование предприятия при плановой экономике имело принципиальные отличительные особенности. И именно перестройка принципов деятельности предприятий явилась первым этапом реформирования. Как показала практика, большинство предприятий не смогло справиться с этой задачей, что явилось главной причиной (кроме внешних) 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 предприятия 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 своей стратегии. Анализ многих из этих причин, тенденции их развития, уровень управляемости и характер воздействия позволит определить направления переустройства деятельности данных предприятия.

Для предприятий пищевой промышленности 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 резкое снижение уровня использования производственных мощностей предприятий (до 60 % в молочной промышленности, 30 % в мясной промышленности и т.д.), что связано как со значительным спадом покупательской способности населения, низкой конкурентоспособностью производимой продукции, так и резким сокращением поставок сельскохозяйственной продукции



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, товароборот 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,



В условиях дефицита отечественных сырьевых ресурсов, важнейшим фактором расширения сырьевой базы пищевой промышленности Керашев М.А. правомерно выделяет эффективное использование заготавливаемого и перерабатываемого сырья. Он отмечает, что с отходами и отбросами в самой пищевой промышленности уходит 20-25% от массы исходного сырья. Из них только десятая часть утилизируется [52, с.94]. Кузнецов Г. подчеркивает целесообразность стимулирования углубления 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, товароборот и поступление средств в бюджет и внебюджетные фонды [68, с.92]. 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 Силенко Е.И. связывает эффективное использование вторичных ресурсов с внедрением технологий комплексной и безотходной переработки сельскохозяйственного сырья, что позволит направить на пищевые цели дополнительно до 120 тыс. тонн молочного белка, питательность которого равновесна 1 млн. тонн мяса [94, с.3].

Однако все предлагаемые мероприятия требуют высокого технологического уровня производства. Современное же состояние производственного потенциала пищевой промышленности характеризуется довольно низким техническим и технологическим уровнем. По оценке специалистов Российской сельскохозяйственной академии и Минэкономразвития РФ механизация труда по отраслям пищевой промышленности составляет 40 - 60%, более половины трудоемких операций выполняется вручную. В режиме автоматических линий работает лишь 8 % оборудования [47,95]. По данным этих же источников можно отметить, что положение усугубляется высоким износом оборудования (70%), треть парка машин и оборудования отработало уже два и более амортизационных срока. Обновление основного капитала в отрасли составляет не более 1-2 % в год при современной норме



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, товароборот 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,



как минимум в 10% [114, с.45]. Однако даже существующий производственный потенциал отрасли, по оценке Гончарова В., функционирует крайне неэффективно [31, с.25]. Использование производственных мощностей по выработке мяса снизилось с 57 % в 1992 г. до 17 % в 1998 г., по выработке масла животного – с 67 до 26 %, по выработке масла растительного – с 71 до 46 %, маргариновой продукции – с 61 до 25 % соответственно. В этих условиях на отечественных предприятиях производительность труда ниже в 2 - 3 раза, выработка продукции на 1 т сырья на 20 - 30 % меньше, чем на аналогичных предприятиях развитых стран.

Кроме этих проблем, неудовлетворительное состояние основных фондов влияет и на невысокое качество отечественной продукции. По материалам проверки Госсанэпиднадзора РФ и Госоргинспекции РФ до 11 % молочной и мясной продукции, поступающей в розничную торговлю, не отвечают требованиям безопасности по микробиологическим показателям, 17 % проверяемых алкогольных напитков, до 43 % 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 лага 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 дефицит холодильных емкостей, хранилищ для сырья и готовой продукции 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



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 I 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



как минимум в 10% [114, с.45]. Однако даже существующий производственный потенциал отрасли, по оценке Гончарова В., функционирует крайне неэффективно [31, с.25]. Использование производственных мощностей по выработке мяса снизилось с 57 % в 1992 г. до 17 % в 1998 г., по выработке масла животного с 67 до 26 %, по выработке масла растительного - с 71 до 46 %, маргариновой продукции - с 61 до 25 % соответственно. В этих условиях на отечественных предприятиях производительность труда ниже в 2 - 3 раза, выработка продукции на 1 т сырья на 20 - 30 % меньше, чем на аналогичных предприятиях развитых стран.

Кроме этих проблем, неудовлетворительное состояние основных фондов влияет и на невысокое качество отечественной продукции. По материалам проверки Сосанализнадзора РФ и Госоргинспекции РФ до 11 % молочной и мясной продукции, поступающей в розничную торговлю, не отвечают требованиям безопасности по микробиологическим показателям, 17 % проверяемых алкогольных напитков, до 43 % 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 лага 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 дефицит холодильных емкостей, хранилищ для сырья и готовой продукции влияет на функционирование плодоовощной, мясной и молочной промышленности

Наличие на рынке продовольствия значительной доли импортных 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

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 показывает, 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

как минимум в 10% [114, с.45]. Однако даже существующий производственный потенциал отрасли, по оценке Гончарова В., функционирует крайне неэффективно [31, с.25]. Использование производственных мощностей по выработке мяса снизилось с 57 % в 1992 г. до 17 % в 1998 г., по выработке масла животного - с 67 до 26 %, по выработке масла растительного - с 71 до 46 %, маргариновой продукции - с 61 до 25 % соответственно. В этих условиях на отечественных предприятиях производительность труда ниже в 2 - 3 раза, выработка продукции на 1 т сырья на 20 - 30 % меньше, чем на аналогичных предприятиях развитых стран.

Кроме этих проблем, неудовлетворительное состояние основных фондов влияет и на невысокое качество отечественной продукции. По материалам проверки Госсанэпиднадзора РФ и Госгоргигиенции РФ до 11 % молочной и мясной продукции, поступающей в розничную торговлю, не отвечают требованиям безопасности по микробиологическим показателям, 17 % проверяемых алкогольных напитков, до 43 % 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 лага 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 дефицит холодильных емкостей, хранилищ для сырья и готовой продукции 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



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 показывает, 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



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 АПК. Необходимость такого развития предприятий обусловлено многими причинами, которые Самозкин В.Н. сформулировал следующим образом:

1. Невозможно никакими другими путями достаточно устойчиво увеличивать ассортимент и номенклатуру производимой продукции. Отечественная и зарубежная практика показывают, что наименьшие удельные затраты на производство дополнительной традиционной или вновь осваиваемой продукции имеют предприятия, в наибольшей степени способные к перестройке (к переназначиванию) традиционной схемы функционирования.

2. 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,

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 незначительной 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

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 предприятия 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 АПК. Необходимость такого развития предприятий обусловлено многими причинами, которые Самочкин В.Н. сформулировал следующим образом:

1. Невозможно никакими другими путями достаточно устойчиво увеличивать ассортимент и номенклатуру производимой продукции. Отечественная и зарубежная продукция показывают наименьшие удельные затраты на производство дополнительной традиционной или вновь осваиваемой продукции имеют предприятия, в наибольшей степени способные к перестройке (к переназначиванию) традиционной схемы функционирования.

2. 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,



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 незначительной 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



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.

3 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 незначительной 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.

4 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.

5 Негибкое производство не дает возможности развития интеллектуального потенциала предприятия

6 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 [89, с.7-9].

Выделенные Самочкиным В.Н. причины повышения степени гибкости предприятия в совокупности с рассмотренными нами общими проблемами пищевой

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

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.

3 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.

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

5 Негибкое производство не дает возможности развития интеллектуального потенциала предприятия

6 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 [89, с.7-9].

Выделенные Самочкиным В.Н. причины повышения степени гибкости предприятия в совокупности с рассмотренными нами общими проблемами пищевой

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

67
 промышленности 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. Проведенный нами анализ условий деятельности предприятий отрасли в Республике Татарстан позволяет сделать следующие выводы:

1. На основании Указа Президента РТ от 10 мая 1993 года и «Временного положения и о холдинговых компаниях, создаваемых в процессе приватизации государственных и коммунальных предприятий в Республике Татарстан» на базе крупных объединений агропромышленного комплекса были созданы холдинговые компании. Особенно примечательным данный факт является по причине противоречия принятых документов аналогичным российским нормативным актам где четко отмечается запрет на создание холдинговых компаний в отраслях АПК. Данную меру можно считать обоснованной на этапе массовой приватизации, поскольку сохранение контрольного пакета акций холдингов у государства позволило установить контроль над розничными ценами на дотируемую продукцию и сохранить сложившиеся связи между участниками холдинга. Однако на взаимовыгодное экономическое сотрудничество перерабатывающих предприятий с сельскохозяйственными производителями создание холдингов не повлияло. То есть проблемы взаимоотношений предприятий 2 и 3 сферы АПК в РТ остались не решенными. Главной причиной этого, на наш взгляд, стало создание холдингов горизонтального типа. Это послужило сохранению монопольного положения переработчиков при определении условия реализации и цен на сырье.

2. В Республике Татарстан неоднократно возникали нестандартные ситуации на рынке продовольствия, связанные с нарушением антимонопольного законодательства холдингами. Наблюдались случаи навязывания своих условий торговым организациям. Так, ОАО ХК «Татарстан соге» обеспечивал отпуск сыров только при условии обязательного приобретения торговыми организациями масла животного, не включенного в заявку. В данном случае действия компании, занимающей

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

доминирующее положение на рынке сыров (доля 78%) и масла животного (доля 92%) были признаны неправомерными. Подобные конфликтные ситуации периодически возникают в функционировании холдинговых компаний и подтверждают их низкую народнохозяйственную эффективность при условии их дальнейшего функционирования в первоначальном виде. Наиболее нерациональным представляется попытка подменить государственное регулирование государственным управлением, о чем свидетельствуют утвержденные уставы холдинговых компаний, расширяющие права самих управляющих компаний в части контроля и регулирования деятельности входящих в их состав хозяйствующих субъектов, в том числе в вопросах ценообразования, регулирования завоза сырья, распределения готовой продукции (особенно экспортноориентированной). Такая зависимость предприятий в течение значительного периода времени не способствует формированию эффективного менеджмента предприятий, призванного обеспечить адекватное стратегическое развитие

3. Деятельность всех пищевых предприятий Республики Татарстан во многом определялась рассмотренными нами макро- и микроэкономическими условиями в стране. В общем объеме промышленной продукции республики в 2000 году доля пищевой промышленности составляет 6,97 %. Анализ агрегированных показателей (Приложение 8) позволяет рассматривать пищевую промышленность как динамично развивающуюся отрасль, финансовый результат которой оставался положительным в течение 6-7 лет. Инвестиции в основной капитал и коэффициент обновления промышленно-производственных фондов также имели положительную тенденцию. Наиболее распространенной формой инвестиций является вложение в машины и оборудование. Преобладание данного вида вложений характерно практически для всех отраслей промышленности, достигая 85,7 % в машиностроении и 80 % в пищевой промышленности [50, с.5]. В структуре источников финансирования затрат на инновационную деятельность предприятий пищевой промышленности в 2000 году на собственные средства приходится 88,8 % на финансирование из внебюджетных фондов - 11,2 %. Поступлений же из федераль

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.

доминирующее положение на рынке сыров (доля 78%) и масла животного (доля 93%) были признаны неправомерными. Подобные конфликтные ситуации периодически возникают в функционировании холдинговых компаний и подтверждают их низкую народнохозяйственную эффективность при условии их дальнейшего функционирования в первоначальном виде. Наиболее нерациональным представляется попытка подменить государственное регулирование государственным управлением, о чем свидетельствуют утвержденные уставы холдинговых компаний, расширяющие права самих управляющих компаний в части контроля и регулирования деятельности входящих в их состав хозяйствующих субъектов, в том числе в вопросах ценообразования, регулирования завоза сырья, распределения готовой продукции (особенно экспортноориентированной). Такая зависимость предприятий в течение значительного периода времени не способствует формированию эффективного менеджмента предприятий, призванного обеспечить адекватное стратегическое развитие

3. Деятельность всех пищевых предприятий Республики Татарстан во многом определялась рассмотренными нами макро- и микроэкономическими условиями в стране. В общем объеме промышленной продукции республики в 2000 году доля пищевой промышленности составляет 6,97 %. Анализ агрегированных показателей (Приложение 8) позволяет рассматривать пищевую промышленность как динамично развивающуюся отрасль, финансовый результат которой оставался положительным в течение 6-7 лет. Инвестиции в основной капитал и коэффициент обновления промышленно-производственных фондов также имели положительную тенденцию. Наиболее распространенной формой инвестиций является вложение в машины и оборудование. Преобладание данного вида вложений характерно практически для всех отраслей промышленности, достигая 85,7 % в машиностроении и 80 % в пищевой промышленности [50, с.5]. В структуре источников финансирования затрат на инновационную деятельность предприятий пищевой промышленности в 2000 году на собственные средства приходится 88,8 % на финансирование из внебюджетных фондов - 11,2 %. Поступлений же из федераль-



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.



ного, республиканского или местного бюджета начиная с 1998 года не было.

Уровень использования производственных мощностей за весь анализируемый период составил 50 %. Произошли изменения и в структуре основных фондов. Если в 1995 году здания и сооружения занимали 66,7 %, а машины и оборудование 26,3 %, то в 2000 году здания и сооружения составили лишь 40 %, а доля машин и оборудования возросла на 51,6 %. Это свидетельствует об освобождении большинства предприятий от так называемой социальной сферы, путем передачи их на баланс местных органов власти, а также об увеличении фондовооруженности труда и фондооснащенности производства.

Сравнительно удовлетворительной можно считать состояние расчетов на пищевых предприятиях. В 2000 году доля бартера составила лишь 3 % от общего объема. Денежные расчеты в поставке продукции составили 65 %, 29,4 % было погашено в качестве взаимозачета. Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости характеризуют в целом нестабильную ситуацию в отрасли. Коэффициент текущей ликвидности - 0,78 при нормативном значении 1 - 2 характеризует дефицит средств, которые могут быть использованы для погашения текущих обязательств. На долю предприятий пищевой промышленности приходится 3,7 % от просроченной кредиторской задолженности по всем отраслям промышленности. При этом превышение просроченной кредиторской задолженности над просроченной дебиторской задолженностью составило в 2000 году 104,1 %. Коэффициент автономии 0,4 % показывает повышение зависимости предприятий отрасли от заемного капитала. Изменение рентабельности активов и продукции можно проследить по рис.2.2.

Несмотря на относительно благоприятные общие характеристики пищевой промышленности РФ анализ основных показателей деятельности отдельных предприятий отрасли свидетельствует о неравнозначности их результатов (Приложение 9). Из 25 предприятий и объединений устойчивую рентабельность производства имеют лишь 7-8 предприятий. Среди них особенно выделяются предпри-

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.

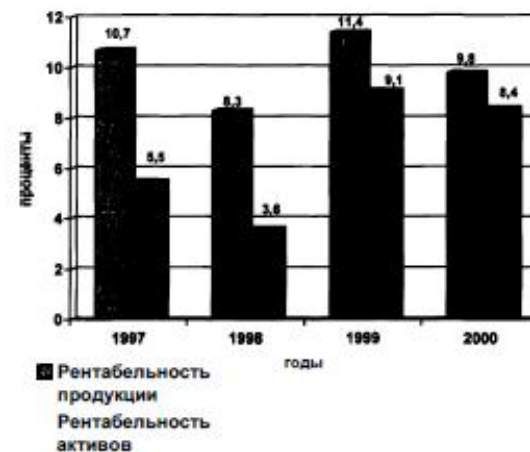


Рис.2.2. Рентабельность продукции и активов пищевой промышленности РТ.

тия спиртовой, пивной и крахмалопаточной промышленности, а также заводы продовольственных товаров. Наблюдается значительное превышение (в 2-3 раза) кредиторской задолженности над дебиторской. Удельный убыточных предприятий составляет в 2000 году 34 % в общем числе предприятий.

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

- 1) вопросы погашения просроченных задолженностей и пеней;
- 2) распоряжение неиспользуемыми производственными мощностями;
- 3) организация стабильного обеспечения сырьевыми ресурсами;
- 4) использования технологий комплексной переработки сырья;
- 5) постановка производственного процесса с целью обработки сырья в научно-обоснованные сроки;
- 6) создание эффективной системы расчетов;



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.



- 7) оптимальное размещение и привлечение инвестиционных ресурсов;
- 8) обновление материально-технической базы;
- 9) определение и разработка необходимого ассортимента продукции;
- 10) внедрение или совершенствование системы маркетинга;
- 11) диверсификация каналов сбыта;
- 12) изменение структуры собственников;
- 13) формирование рациональной структуры управленческих и производственных подразделений;
- 14) применение новых методов управления персоналом.

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

В зависимости от исходного состояния предприятия различаются и направления реструктуризации. В нашем 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 молочной продукции и имеющих различное финансово-экономическое состояние.

2.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятий молочной промышленности.

Руководство предприятия или его собственники принимают решение о проведении реструктуризации для устранения серьезных фактических или потенциальных угроз, возникающих как вне организации, так и внутри нее. Для достаточно полного обоснования целесообразности структурных изменений требуется тщательная аналитическая проработка проблемных сторон предприятия, и в зави-



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



46

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 реформирования многих отечественных предприятий, находящихся в глубоком кризисном состоянии. Мы придерживаемся мнения, что главной целью реструктуризации является сохранение существующего предприятия его основных видов деятельности, но путем перехода на качественно новый уровень функционирования.

На основе обобщения различных подходов по определению сущности реструктуризации 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.

2. Выделены основные классификационные признаки реструктуризации: по назначению, по уровню воздействия, по способу достижения целей (содержанию), по форме проявления, по способам проведения.

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

4. Проанализирована нормативно-правовая база, которая касается в основном финансовой реструктуризации, а именно реструктуризации задолженности предприятия в бюджет и внебюджетные фонды. Приведена сравнительная характеристика федеральных и региональных нормативных актов.

5. Рассмотрена базовая версия процесса реструктуризации с позиции управления проектами. Отмечено, что созданию комплексной программы реструктурирования предшествует выделение локальных целей и разработка проектов по их



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

достижению. Наиболее важной предпосылкой успешной разработки и реализации программы является подбор команды новаторов и преодоление сопротивления изменениям всего персонала. Обоснована необходимость разработки методических основ по реструктуризации для предприятия одной отраслевой принадлежности

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



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



47
достиженно. Наиболее важной предпосылкой успешной разработки и реализации программы является подбор команды новаторов и преодоление сопротивления изменениям всего персонала. Обоснована необходимость разработки методических основ по реструктуризации для предприятия одной отраслевой принадлежности

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

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

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

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

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

2.2 Методические основы организации реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК

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

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

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

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

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

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

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

Орзуев П.Д.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты Орзуев П... x (?) Войти

33 / 150 45,9%

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

Шагапсоева Л.С.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты < > (?) Войти

96 / 188 46,8%

желаемого состояния бизнеса [100].

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

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

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

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

Для определения степени соответствия фактических результатов дея-

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 обобщенного 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

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

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

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

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

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 общэкономического, технико-экономического или финансово-экономического анализа. Ведь именно эти виды анализа предусматривают установление характера и степени влияния различных факторов на те или иные

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

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

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

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

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, нарушенными 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 общэкономического, технико-экономического или финансово-экономического анализа. Ведь именно эти виды анализа предусматривают установление характера и степени влияния различных факторов на те или иные

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 общэкономического, технико-экономического или финансово-экономического анализа. Ведь именно эти виды анализа предусматривают установление характера и степени влияния различных факторов на те или иные результаты деятельности. Для аналитиков данная постановка вопроса означает переход к реализации диагностической функции экономического анализа.

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

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

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

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

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

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 общэкономического, технико-экономического или финансово-экономического анализа. Ведь именно эти виды анализа предусматривают установление характера и степени влияния различных факторов на те или иные результаты деятельности. Для аналитиков данная постановка вопроса означает переход к реализации диагностической функции экономического анализа.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- причины экономической неэффективности предприятия;

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

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

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

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

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

- причины экономической неэффективности предприятия;

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, выделить 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

- 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 приемственности при проведении реструктуризации предприятия.

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

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

решения о реструктуризации предприятия:

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

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

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

- 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 целесо-

образным применение следующих методов, предшествующих принятию решения о реструктуризации предприятия:

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

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

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

На наш взгляд, наиболее эффективным методом выявления текущего состояния предприятия и причин сложившейся ситуации является диагностика.

Хотя сам термин диагностика находит свои истоки в медицине, и наиболее часто применим именно в этой области, некоторые постулаты проведения

решения о реструктуризации предприятия:

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

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

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

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

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

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

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

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 направленными необходимо выработать критерии или определенную систему количественных и качественных показателей, которые позволят определить состояние диагностируемого предприятия. Наиболее простой вариант оценки данных показателей - это сравнение их с определенным эталоном или нормой, степень отклонения от которых, позволит 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, устанавливаемого отклонение от нормы или патологии.
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

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

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

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

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

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 эталоном.	Подразумевает под собой определение диагноза, устанавливаемого отклонение от нормы или патологии.
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

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

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

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

Таблица 18 - Формы диагностирования

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

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

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 направленными 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, позволит 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 эталоном.	Подразумевает под собой определение диагноза, устанавливающего отклонение от нормы или патологии.
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

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

В работе выделены два этапа диагностики кризиса [22]:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов, то есть определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

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

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

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

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

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 состоянии кризиса или недееспособности, то есть, когда встает вопрос о банкротстве или реструктуризации объекта исследования.

Следующим направлением подготовительного этапа проведения реструктуризации предприятия является SWOT-анализ, который заключается в оценке сильных (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

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

В работе выделены два этапа диагностики кризиса [22]:

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

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

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

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

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

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

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 состоянии кризиса или недееспособности, то есть, когда встает вопрос о банкротстве или реструктуризации объекта исследования.

Следующим направлением подготовительного этапа проведения реструктуризации предприятия является SWOT-анализ, который заключается в оценке сильных (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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Проведение описанных выше методов исследования внутренней и внешней среды предприятия позволяет не только выявить основные направления проведения реструктуризации, но и сформировать стратегию деятельности 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 и изучение, усовершенствование и применение их методов работы [28].

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

В случае реализации подготовительного этапа реструктуризации ини-

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 «Комбинат шери Душанбе».

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

Аналитическая часть плана реструктуризации предприятия ЗАО «Комбинат шери Душанбе» состоит из следующих направлений:

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

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

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

Проведение описанных выше методов исследования внутренней и внешней среды предприятия позволяет не только выявить основные направления проведения реструктуризации, но и сформировать стратегию деятельности 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 и изучение, усовершенствование и применение их методов работы [28].

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

В случае реализации подготовительного этапа реструктуризации ини-

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 «Комбинат ширн Душанбе».

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

Аналитическая часть плана реструктуризации предприятия ЗАО «Комбинат ширн Душанбе» состоит из следующих направлений:

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

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

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

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

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

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

Его финансовое состояние на сегодня определяется неудовлетворитель-

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 «Комбинат шери Душанбе».

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

Аналитическая часть плана реструктуризации предприятия ЗАО «Комбинат шери Душанбе» состоит из следующих направлений:

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

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

Таблица 19 - Анализ производственного и финансового состояния

ОАО "Нальчикский консервный завод", (тыс. руб.)

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

Источник: Данные баланса ОАО «Нальчикский консервный завод»

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

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

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

Таблица 2

Анализ производственного и финансового состояния
 ЗАО «Комбинат шпир 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	4659	6011	12123	14949	18751
в том числе:					
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 (если/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 «Комбинат шпир 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

- характеристики кадрового состава предприятия;
 - анализа финансового состояния предприятия;
 - характеристики маркетинговой деятельности предприятия;
 - выводов по проанализированным направлениям
- Анализ основных факторов, послуживших причинами сложившейся ситуации на предприятии, показал, что средняя степень износа основных производственных фондов составляет 65%, средний износ зданий и сооружений составляет 80%.

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

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

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

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

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

составляет 80%.

Объектов незавершенного строительства на ЗАО «Комбинат шпир 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 «Комбинат шпир 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

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

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

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

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

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

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

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

составляет 80%.

Объектов незавершенного строительства на ЗАО «Комбинат шпир 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

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

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

Таблица 20 - Анализ финансовой устойчивости предприятия (Расчет основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия)

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 20 - Анализ финансовой устойчивости предприятия

(Расчет основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия)

Наименование показателя	Значение			Рекомендуемые значения
	На 01.01.04	На 01.01.05	Изменение	
Уровень собственных средств (коэффициент автономии)	0,46	0,43	-0,03	>0,5
Соотношение заемных и собственных средств	1,15	1,31	+0,16	
Обеспечение внеоборотных активов собственными средствами	1,31	1,35	+0,04	
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	-0,17	-0,36	+0,01	>0,6-0,8

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

это «решение».

При распределении инвестиций по изложенному алгоритму на все виды изделия, получаем неодинаковую эффективность, а в некоторых случаях даже убыточность инвестиций и продукции. Таковую 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 «Комбинат шпир 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 нормы незавершенного производства.

Как показывают приведенные выше данные, хотя за 2006 - 2010 года намечился 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 «Комбинат шпир 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.

113

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

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

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

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

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

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

Opzyueв П.Д.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты Орзуев П... x (?) Войти

46 / 150 45,9%

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 «Комбинат шпир 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 намечился 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 «Комбинат шпир 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 определять перечень наиболее эффективных мероприятий, способствующих выводу предприятия из кризисной ситуации.

Шагапсоева Л.С.pdf - Adobe Acrobat Rea...

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты < > (?) Войти

114 / 188 46,8%

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

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

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

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

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

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

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 шпри 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 намечился 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 шпри 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.

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

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

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

2.3 Алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК

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

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 расширились, необходимы такие ключевые элементы инновационного цикла, как опытно-конструкторские и научно-исследовательские подразделения в структуре предприятия, повышение квалификации, пополнение кадров предприятия выпускниками вузов. Но именно эти компоненты пострадали в первую очередь в ходе приватизации, в условиях ликвидации госзаказов, общего падения спроса. Поэтому восстановление воспроизводственно-инновационных звеньев в структуре

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

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

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

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

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 поиска 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 перебоим 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;

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

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

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

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

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

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 «болевные» 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 перебоим 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;

предприятие, на котором полностью используется его внутренний потенциал, учитываются все явные и скрытые резервы социально-экономического развития - от возможностей коллектива до размещения предприятия. Лучше

другое, как правило, это могут сделать только «инсайдеры» - работники са-
мого предприятия, знающие все его отличительные черты и заинтересован-
ные в его успехе.

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

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

Развитие стратегического экономического мышления, стратегического

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 перебоим 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;

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

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

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

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

- исследование рентабельности и финансовой устойчивости предпри-

- 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.

139
 ятия;

- определение эффективности использования финансовых ресурсов;
- оценка положения хозяйствующего субъекта на финансовом рынке и количественная оценка его конкурентоспособности;
- объективная оценка ликвидности, платежеспособности, финансовой стабильности;
- определение и оценка мер, направленных на устранение выявленных недостатков и повышение экономической отдачи финансовых ресурсов;
- изучение эффективности использования имущества (капитала) предприятия;
- исследование платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости и стабильности предприятия, его прибыльности (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 состоя-

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

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

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

- анализ текущего финансового состояния;
- проекция на перспективу.

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

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

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

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

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

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

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

- анализ текущего финансового состояния;
- проекция на перспективу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотренные основные направления реструктуризации системы

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.

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

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

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

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

Рассмотренные основные направления реструктуризации системы

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, необходимо отделить текущую оперативную работу от стратегических разработок и реализации проекта реструктуризации.

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

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

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 распределенный 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: планирование, 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.

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

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

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 распределенных 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.

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

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

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

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

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

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

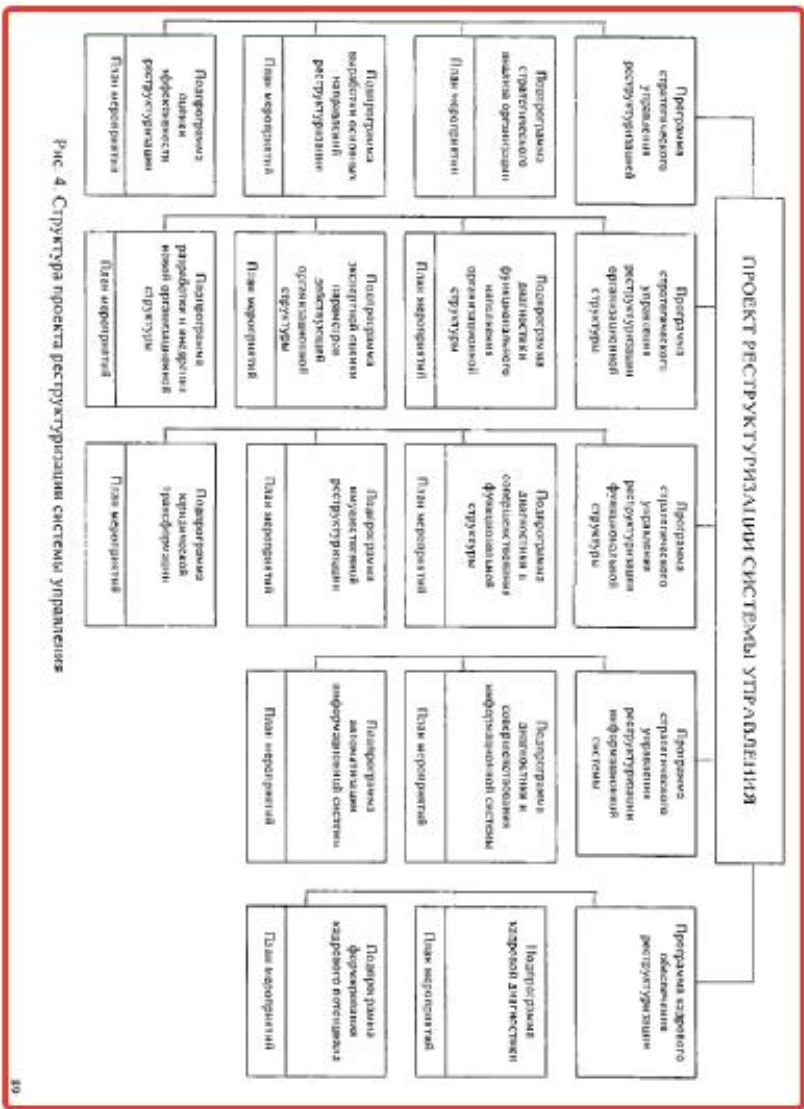


Рис. 4 Структура проекта реструктуризации системы управления

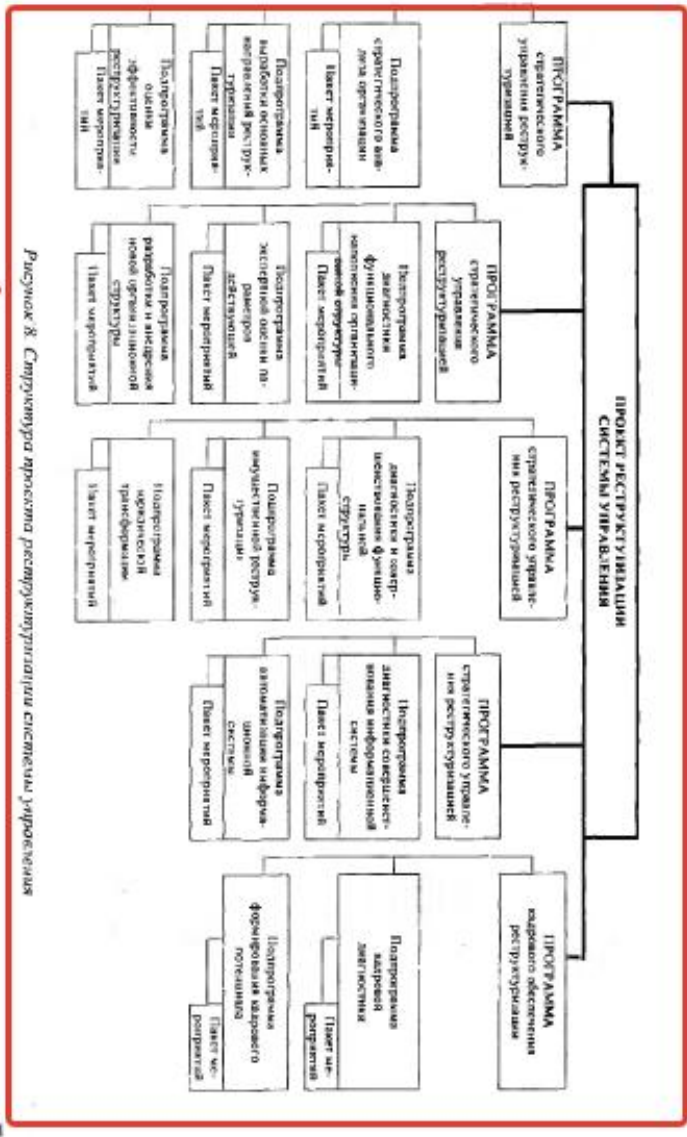


Рисунок 8 Структура проекта реструктуризации системы управления

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.

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

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

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

Команда проекта как специфическая форма существует в течение всего жизненного цикла проекта и выполняет функции управления проектом. Ее состав должен обеспечивать минимальный период сработавшимости. 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 (таба. 27):

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

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.

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

Таблица 27 - Участники проекта реструктуризации системы управления

Проектные области	Руководитель	Основные специалисты	Временно привлекаемые специалисты
Основная команда проекта	Руководитель структурного подразделения, заместитель директора (Первый заместитель директора, финансовый директор)	Маркетологи, экономист в области реструктуризации, технолог, специалист в области информационных технологий, специалист по кадрам, финансист	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 реструктуризации (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

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 программ 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.

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

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

Комплексная оценка представляет собой обобщенную характеристику, полученную в результате одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих различные аспекты реструктуризации.

Она содержит итоговые выводы о результатах деятельности на основе выявления качественных и количественных отличий изучаемого объекта от базы сравнения (эталона). Процедуру комплексной оценки можно типизировать и разделить на следующие относительно самостоятельные этапы:

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

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

Таблица 13

Участники проекта реструктуризации системы управления

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

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,

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

Таблица 27 - Участники проекта реструктуризации системы управления

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

Таблица 13

Участники проекта реструктуризации системы управления

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

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,

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

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

Комплексная оценка представляет собой обобщенную характеристику, полученную в результате одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих различные аспекты реструктуризации.

Она содержит итоговые выводы о результатах деятельности на основе выявления качественных и количественных отличий изучаемого объекта от базы сравнения (эталона). Процедуру комплексной оценки можно типизировать и разделить на следующие относительно самостоятельные этапы:

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

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

балльных оценок, нормируемых значения 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 применяются методы сумм, геометрической средней, сумм мест, расстояний. По своим задачам они схожи, но в то же время отличаются по подходам к составу и направленности частных показателей, включаемых в расчет комплексной оценки.

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

Первым шагом в процессе построения новой системы управления является принятие осознанного решения о проведении проекта реструктуризации и

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

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

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

- определение целей и задач комплексной оценки;
- выбор походной системы показателей и сбор информации;
- расчет и оценка значений частных показателей (определение сумм мест, балльных оценок, нормируемых значения и т.д.);

мест, балльных оценок, нормируемых значения и т.д.);

- определение коэффициентов относительной значимости;
- выбор конкретного способа конструирования комплексной сравнительной оценки.

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

балльных оценок, нормируемых значения 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 одновременно разработать весь комплекс организационных изменений. Процесс преобразования носит порой непредсказуемый характер. Следовательно, наиболее оправданным, с точки зрения методологии проектирования, можно считать проработку отдельных шагов и направлений с учетом использования разработанных методик реструктуризации отдельных составляющих. В рамках данного научного исследования, методическое обеспечение проекта реструктуризации основывается на четырех специализированных методиках: методике формирования финансовой структуры, организационной, информационной и кадровой.

Первым шагом в процессе построения новой системы управления является принятие осознанного решения о проведении проекта реструктуризации и

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

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

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

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

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 перспективы развития рынка [106; 147; 161; 174]. Определение стратегических целей организации является основополагающим моментом для всех последующих этапов. Одновременно со стратегическим анализом проводится диагностика бизнес-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.

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

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

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

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

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 перспективы 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.

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

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

3 этап. Формирование финансовой структуры

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

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

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

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

3 этап. Формирование финансовой структуры

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

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

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

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

4 этап. Обеспечение функций управления

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

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

5 этап. Формирование новых организационной и информационной структур

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

Орзуев П.Д.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты Орзуев П... x (?) Войти

94 / 150 45,8%

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

Шагансоева Л.С.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты < > (?) Войти

152 / 188 46,9%

ния и соответствующей ей информационной системы.

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

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

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

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

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

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.

ния и соответствующей ей информационной системы.

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

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

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

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

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

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 выделить основные принципы проектирования.

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.

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

3.2 Принципы формирования системы стратегического управления на предприятии

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

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

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

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

Глава III. Региональный механизм реструктуризации нишевой промышленности

3.1. Выбор стратегии реструктуризации в пищевой промышленности

Выбор эффективной стратегии дальнейшего развития пищевой отрасли Дагестана 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 2010 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 Дагестана является составной частью АПК России, стратегия ее развития зависит от места, которое отводится региональному производству в перспективном продовольственном балансе, и от конкретных характеристик последнего [29, № 3, с. 53].

Основной задачей разработки краткосрочной (2000 - 2002 гг.) стратегии, по нашему мнению, следует считать простое выживание отрасли. Главная цель среднесрочной (2001 - 2010 гг.) стратегии, очевидно, - выход отрасли из затянувшегося глубочайшего кризиса и 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.

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

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 Дагестана запасами продовольствия прямо противоположна: выявленными ресурсами республика совершенно не обеспечена, а обнаружение новых в промышленно освоенных районах маловероятно.

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 растут эксплуатационные затраты, и прежде не обеспечивавшие рыночную конкурентоспособность пищевых предприятий. К тому же производственные мощности большинства действующих пищевых предприятий Дагестана 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 в их строительство. Таким образом, присущая данной стратегии на первый взгляд малая капиталоемкость является во многом мнимой.

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 Дагестана. Следование ей в будущем было бы весьма

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 недорогого 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.

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.

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 и в регионе, ситуация может резко измениться.

Стратегия развития экспортных поставок. Данная стратегия направлена на повышение конкурентоспособности отечественных продовольственных товаров на мировом рынке. В нынешних условиях, к сожалению, это вряд ли осуществимо. Главные производства высококачественного и недорогого продовольствия слишком удалены от морских портов. Основная часть

продукции пищевых предприятий в Дагестане производится в условиях экологических и климатических условиях, чем за рубежом и в соседних регионах. Дагестанские производители с трудом вписываются в мировые стандарты качества продуктов питания. Рынки давно заняты поставками высококачественных

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 недорогого 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.

тируемых государствами продовольственных товаров из США, Австралии, Канады и ЕЭС.

В этих условиях дагестанские предприятия могли бы стать конкурентоспособными лишь при низких уровнях зарплаты и транспортных тарифов, «бесплатной» экологии и прочих, ныне ушедших «предеств» прежней жизни. 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.

Стратегия обеспечения экономической безопасности региона. Подобные суждения появились относительно недавно, но звучат все чаще. Применительно к отраслям агропромышленного комплекса это - концепция полного продовольственного ресурсообеспечения региона в будущем, а при чрезвычайных обстоятельствах - концепция самоизоляции страны. Заложена в ней идеология, по сути, противоположна рыночной - это идеология «вражеского окружения» и «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 региона подразумевается создание своего рода резервного потенциала в объемах и формах, избыточных и не предназначенных для использования в настоящее время, но, возможно, потребующихся послезавтра. Но что уж действительно гарантировано, так это то, что «пропуск» в относительно безбедную жизнь в «темном будущем» оплачивается ростом *сегодняшних* затрат (с предоплатой). Вряд ли периоды кризисов и безденежья являются подходящим временем для создания гарантийных запасов за счет средств дефицитного ныне бюджета.

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 самонезависимости 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

тируемых государствами продовольственных товаров из США, Австралии, Канады и ЕЭС.

В этих условиях дагестанские предприятия могли бы стать конкурентоспособными лишь при низких уровнях зарплаты и транспортных тарифов, "бесплатной" экологии и прочих, ныне ушедших "прелестях" прежней жизни. 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 ~~проб потребителями рынков стран импортеров~~.

Стратегия обеспечения экономической безопасности региона. Подобные суждения появились относительно недавно, но звучат все чаще. Применительно к отраслям агропромышленного комплекса это - концепция полного продовольственного ресурсообеспечения региона в будущем, а при чрезвычайных обстоятельствах - концепция самонезависимости страны. Заложенная в ней идеология, по сути, противоположна рыночной - это идеология "вражеского окружения" и "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 региона подразумевается создание своего рода резервного потенциала в объемах и формах, избыточных и не предназначенных для использования в настоящее время, но, возможно, требующихся послезавтра. Но что уж действительно гарантировано, так это то, что "пропуск" в относительно безбедную жизнь в "темном будущем" оплачивается ростом сегодняшних затрат (с предоплатой). Вряд ли периоды кризисов и безденежья являются подходящим временем для создания гарантийных запасов за счет средств дефицитного ныне бюджета.

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 самозащиты страны. Заложённая 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 предположением).

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

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 России и Дагестана и уже отражен в прогнозах перспективной потребности региона в продовольственных товарах.

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 (на что сегодня затрачивается подавляющая часть капиталовложений) при принятии этой стратегии получают основную долю инвестиций, реконструируются и нара-

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

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 России и Дагестана и уже отражен в прогнозах перспективной потребности региона в продовольственных товарах.

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 (на что сегодня затрачивается подавляющая часть капиталовложений) при принятии этой стратегии получают основную долю инвестиций, реконструируются и нара-

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 направляют 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

направляют 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 Дагестана и руководством отрасли на период до 2010 г.

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, выпус-

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:

щивают 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 Дагестана и руководством отрасли на период до 2010 г.

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, выпус-

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 континентов 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:

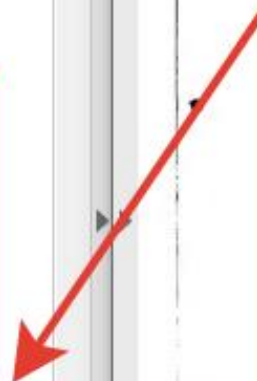
кающие непрофильную для пищевой отрасли продукцию. Решая сугубо социальную задачу, такая диверсификация производства тем не менее сама по себе может быть высокорентабельной и приносить существенный экономический эффект (подробнее о социальной стратегии реструктуризации будет сказано ниже).

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:

- подлежащие реконструкции или модернизации за счет средств государственного бюджета;
- рентабельные, не требующие в ближайшие годы ни реконструкции, ни существенной финансовой государственной поддержки;
- нуждающиеся в некапиталоемких мерах санационного типа;
- нерентабельные и бесперспективные, подлежащие ликвидации.

В четвертую группу входят в основном пищевые предприятия, производящие продукцию низкого качества, расположенные в крайне неблагоприят-



- 1) подлежащие реконструкции или модернизации за счет средств государственного бюджета;
- 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

кающие 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 (подробнее о социальной стратегии реструктуризации будет сказано ниже).

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:

- подлежащие реконструкции или модернизации за счет средств государственного бюджета;
- рентабельные, не требующие в ближайшие годы ни реконструкции, ни существенной финансовой государственной поддержки;
- нуждающиеся в некапиталоемких мерах санационного типа;
- нерентабельные и бесперспективные, подлежащие ликвидации.

В четвертую группу входят в основном пищевые предприятия, производящие продукцию низкого качества, расположенные в крайне неблагоприят-

- 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 дочационной при

ных 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 1995 г. таких пищевых предприятий в пищевой промышленности Дагестана было около 30%. К настоящему времени 17% из них уже ликвидированы.

В этой связи целесообразно остановиться на техническом содержании тех мер, которые помогут эффективно компенсировать потерю пищевых товаров, производимых на закрываемых предприятиях четвертой группы. В условиях современного острого дефицита инвестиций эти меры должны быть минимально капиталоемкими. По нашему мнению, отрасль имеет достаточные резервы развития по меньшей мере двух видов: восстановление прежних уровней производства на предприятиях, где они снизились из-за падения спроса; перестройка слабых производственных звеньев пищевых предприятий. Более капиталоемкими способами той же компенсации являются реконструкция рентабельных предприятий и строительство эффективных новых. Однако объемы последних видов инвестирования будут в рассматриваемой перспективе весьма ограничены.

К числу важных направлений программы реструктуризации относятся меры по повышению потребительского качества товаров. Главными характеристиками деятельности пищевого предприятия в советский период считались количественные показатели. На качество продукции не обращали внимания. Нередко производитель продукции имел лишь поверхностные контакты с потребителями и в случае, если для повышения качества продукции требовались затраты, предпочитал обходиться без них. И наоборот, если какие-то меры давали производителю продукции экономический эффект, но одновременно приводили к потере качества, он от них не отказывался.

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

В условиях рынка ситуация резко изменилась. Наиболее весомые меры по повышению качества реализуемого продовольствия связаны с увеличением доли высокосортных и сертифицированных товаров и снижением объемов использования низкокачественного сырья. По всем этим параметрам пищевая промышленность России сильно отстает от зарубежной, что, кстати, является одной из причин низкой конкурентоспособности отечественных продовольственных товаров на мировом рынке.

Наконец, еще одно из важных направлений реструктуризации отрасли - сокращение избыточной численности персонала действующих пищевых предприятий. В течение 1990-1999 гг. при реальном уменьшении общих объемов производства на 85% численность рабочих сократилась всего на 32,5%, а производительность труда - на 25%. В Дагестане 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%.

Наиболее сложным путем реструктуризации пищевой промышленности является переход к адресной помощи, отличающейся по направленности и масштабам экономической поддержки предприятий отрасли и обусловленной разницей в месторасположении и в ожидаемой эффективности. Предприятия с наихудшими экономическими показателями вообще перестают получать такую поддержку, что практически означает их досрочное закрытие.

В пищевой промышленности накоплен большой опыт закрытия (реструктуризации) предприятий. Дело в том, что срок существования любого предприятия зависит от возможностей привести стареющие основные фонды в соответствие с требованиями современных технологий и величиной сырье-



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



стного бизнеса, сельскохозяйственного производства, торговли и сервиса пищевикам вряд ли грозит перспектива оказаться безработными. Решение возникающих социальных проблем рабочих не в том, чтобы не допустить их высвобождения с предприятий, а в том, чтобы создать эффективные новые рабочие места, провести необходимую профессиональную переподготовку.

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, полутных продуктов и отходов, выполняемая 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

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, выполняемая 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 присретен 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

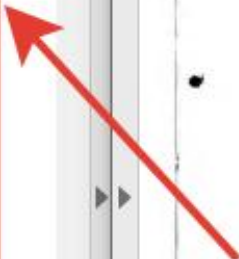
стного бизнеса, сельскохозяйственного производства, торговли и сервиса пищевикам вряд ли грозит перспектива оказаться безработными. Решение возникающих социальных проблем рабочих не в том, чтобы не допустить их высвобождения с предприятий, а в том, чтобы создать эффективные новые рабочие места, провести необходимую профессиональную переподготовку.

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, выполняемая 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



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, полутных продуктов и отходов, выполняемая 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 пристрастия при распределении отраслью получаемых от государства капиталовложений характеризовалась задачей 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

народного хозяйства, ограниченность инвестиционных источников страны и отрасли на весь обозримый период.

Исходными положениями инвестиционной стратегии, по-видимому, будут:

- сведение к минимуму объемов государственного финансирования инвестиционно-производственной деятельности действующих предприятий пищевой промышленности и выполнение этих функций ими самими, хотя полная компенсация указанных финансовых потерь только за счет собственных средств предприятия невозможна;
- дальнейшая приватизация пищевых предприятий, которая должна осуществляться в пользу сельскохозяйственных смежников с целью создания вертикально интегрированных образований;
- привлечение предприятиями заемных инвестиционных ресурсов;
- перевод большинства строительных организаций отрасли в сектор частного предпринимательства;
- широкое привлечение крупного иностранного и отечественного капитала с целью технической модернизации наиболее эффективных предприятий пищевой промышленности;
- поддержка обращения пищевых компаний и холдингов к зарубежным источникам финансирования проектов и предприятий, становящихся объектами частной совместной собственности на основе имеющихся законоположений и с учетом опыта, накопленного в этой области в пищевой промышленности России;
- развитие предпринимательства и конкурентных начал во всех видах инвестиционной деятельности;
- создание условий и гарантий надежности и прибыльности инвестиций для привлечения иностранных инвесторов;

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, полутных продуктов и отходов, выполняемая 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 отрасли 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

- оказание селективной государственной поддержки крупных инвестиционных проектов на платной и срочной основе;
- сохранение значительной доли капитальных строительных работ хозяйственным способом в период эксплуатации предприятий пищевой промышленности;
- строгая (включая финансово-инвестиционную) увязка работ по свертыванию производства на особо убыточных фирмах с мерами по компенсации потерь производства за счет повышения коэффициента использования мощности передовых предприятий и по созданию диверсифицированных рабочих мест;
- сочетание инвестиционной самостоятельности пищевых компаний с четко регламентированным участием государственных органов в инвестиционном процессе отрасли.

Традиционная система приоритетов при распределении отрасли 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 воз-



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 селективной государственной поддержки крупных инвестиционных проектов на платной и срочной основе;
- сохранение значительной доли капитальных строительных работ хозяйственным способом в период эксплуатации предприятий пищевой промышленности;
- строгая (включая финансово-инвестиционную) увязка работ по свертыванию производства на особо убыточных фирмах с мерами по компенсации потерь производства за счет повышения коэффициента использования мощности передовых предприятий и по созданию диверсифицированных рабочих мест;
- сочетание инвестиционной самостоятельности пищевых компаний с четко регламентированным участием государственных органов в инвестиционном процессе отрасли.

Традиционная система приоритетов при распределении отрасли 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 воз-

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;

можному 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 2001-2005 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 2002 г., позже выправить положение уже не удастся.

Исследования показали, что наиболее действенными здесь могли бы стать меры по расширению самих инвестиционных источников, главными из которых могли бы стать обеспечение законодательных гарантий и страховых льгот иностранным и отечественным инвесторам и внедрение методов ускоренной амортизации. К сожалению, осуществление первой из указанных мер полностью относится к компетенции федеральных государственных органов и мало зависит от усилий руководства пищевой отрасли и ее объединений. Столь же серьезным препятствием на пути реализации программы реструктуризации отрасли является нестабильность внутреннего положения в стране. Неустойчивость политической и общеэкономической ситуаций оказывает сильнейшее влияние на работу пищевой отрасли, действуя как «фактор неустойчивости внешней среды». Единственный выход из данной ситуации - принятие инвестиционных и хозяйственных решений, обладающих достаточной приспособляемостью к непрогнозируемым изменениям «внешней среды». Если использовать в качестве косвенного показателя этой неста-

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;

проработки. Однако уже в ближайшие 2-3 года нужно определить пути формирования минимально необходимой базы отечественного пищевого машиностроения, а в течение 2000-2010 гг. создать такую базу.

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

– 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 немислима 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

проработки. Однако уже в ближайшие 2-3 года нужно определить пути формирования минимально необходимой базы отечественного пищевого машиностроения, а в течение 2000-2010 гг. создать такую базу.

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 немислима без согласованной с нею перестройки отраслевой пищевой науки. Целью ее перестройки является оказание помощи пищевой промышленности по выходу

– 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 немаловажна 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

– 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

из кризисного состояния и превращение в одну из конкурентоспособных, эффективных отраслей народного хозяйства.

В современных трудных условиях основные усилия отраслевой науки волею-неволею приходится временно концентрировать в основном на направлениях "ближайшего поиска". Тем не менее необходимо и создание определенных научных заделов. Эта задача не должна быть полностью вычеркнута из функций науки даже в самые тяжелые периоды жизни общества. Речь здесь может идти лишь о некоторых разумных пропорциях.

Сегодня можно утверждать, что объективно необходимым будет придание приоритета исследованиям проблем перестройки социально-экономического управленческого механизма как ведущего звена осуществляемой реструктуризации отрасли и ее адаптации к рыночной системе хозяйствования.

Всеобщей основой рыночного хозяйства является тесное взаимодействие производителей продукции с ее потребителями, подразумевающее систему заказов (договоров) потребителей с производителями продукции и платный принцип их взаимоотношений. Отраслевая наука должна вписаться в эту систему взаимоотношений. В то же время по важнейшим направлениям науки необходимо сохранить целевое избирательное государственное регулирование как средство проведения научно-технической политики.

Из форм организации управления НИР наиболее оправдали себя гибкие и динамично изменяющиеся организационные структуры матричного типа, важнейшим элементом которых являются временные научные трудовые коллективы, создаваемые под выполнение конкретных заказов НИР и обладающие большой самостоятельностью.

Очевидно, что в ближайшие 10-15 лет экономическая и управленческая проблематика исследований, ориентированная на построение эффективного рыночного механизма функционирования отраслей пищевой промышленно-

– 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 немислива без согласованной с ней 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

сти, 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 России;
- научные обоснования путей реструктуризации производственного (мощностного) 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. Государственное регулирование структурных преобразований в экономике региона

Полученные на практике неудовлетворительные макроэкономические результаты реформирования хозяйства России и Дагестана, как её субъекта,

- 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-

сти, 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 России;
 - научные обоснования путей реструктуризации производственного (мощностного) 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. Государственное регулирование структурных преобразований в экономике региона

Полученные на практике неудовлетворительные макроэкономические результаты реформирования хозяйства России и Дагестана, как её субъекта,

- 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-

- 115
- отсутствуют мероприятия по подготовке и разработке новых видов продукции, имеет место не целевое использование финансовых средств;
 - разрушена система подготовки производства, что приводит к необходимости доработки продукции в процессе производства. Это требует дополнительных материальных затрат в условиях тяжелого финансового положения предприятия;
 - на предприятии отсутствует оптимальный расчет производственного цикла изделий, что приводит к превышению норм незавершенного производства.

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

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

2.3 Алгоритм реструктуризационных процессов на перерабатывающих предприятиях АПК

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

- 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-

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

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

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

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

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 нуждаются в осуществлении глобальных изменений функционирования. В связи с этим можно выделить два основных направления проведения реструктуризации:

I. Комплексная реструктуризация, которая представляет собой реструктуризацию всех функциональных подсистем предприятия.

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

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

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

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

экономического кризиса и сохраняется невысокая конкурентоспособность отечественных производителей. По субъективному - так как продовольственный рынок находится в состоянии становления и у основных его участников отсутствует существенный опыт работы в рыночных отношениях. Или 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 нуждаются в осуществлении глобальных изменений функционирования. В связи с этим можно выделить два основных направления проведения реструктуризации:

I. Комплексная реструктуризация, которая представляет собой реструктуризацию всех функциональных подсистем предприятия.

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.

124

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

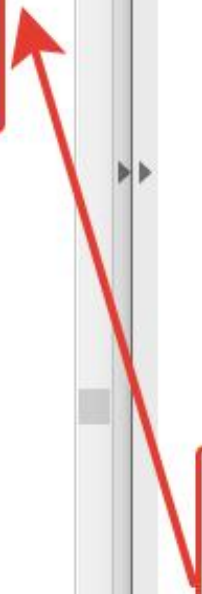
Проект новой организационной структуры и программы изменений основывается на существующей организационной модели и определяется стратегией предприятия, которое, в свою очередь, задает основные цели изменений и способы их достижения. Анализ организационной структуры предприятия с позиции реализации стратегии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

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

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

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

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



экономического кризиса и сохраняется невысокая конкурентоспособность отечественных производителей. По субъективному - так как продовольственный рынок находится в состоянии становления и у основных его участников отсутствует существенный опыт работы в рыночных отношениях. Или 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 нуждаются 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.

целей.

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

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

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

1. Комплексная реструктуризация, которая представляет собой реструктуризацию всех функциональных подсистем предприятия.

2. Частичная реструктуризация, которая предполагает проведение реструктуризации отдельных подсистем предприятия.

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

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.

целей.

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

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

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

1. Комплексная реструктуризация, которая представляет собой реструктуризацию всех функциональных подсистем предприятия.

2. Частичная реструктуризация, которая предполагает проведение реструктуризации отдельных подсистем предприятия.

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

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.

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

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

Таблица 23 - Этапы проведения реструктуризации предприятия

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

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

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

Разделение процесса реструктуризации на отдельные этапы, состоящие из

определенного числа действий и мероприятий, предполагает назначен 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 руководителей 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

Таблица 24 - Этапы проведения реструктуризации

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

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

Разделение процесса реструктуризации на отдельные этапы, состоящие

Разделение процесса реструктуризации на отдельные этапы, состоящие из 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

из 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 25.

Таблица 25 - Матрица распределения ответственности

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

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

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

Разделение процесса реструктуризации на отдельные этапы, состоящие из 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

ских целей, на реализацию которых направлено функционирование реструктуризируемого предприятия.

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



Рисунок 7. Реорганизация ОАО «Нальчикский консервный завод»

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

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

реорганизации 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

ских целей, на реализацию которых направлено функционирование реструктуризуемого предприятия

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



Рисунок 7. Реорганизация ОАО «Нальчикский консервный завод»

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

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



реорганизации 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

реорганизации 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



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

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

1. Экономические:

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

2. Юридические:

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

3. Кадрово-социальные:

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

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

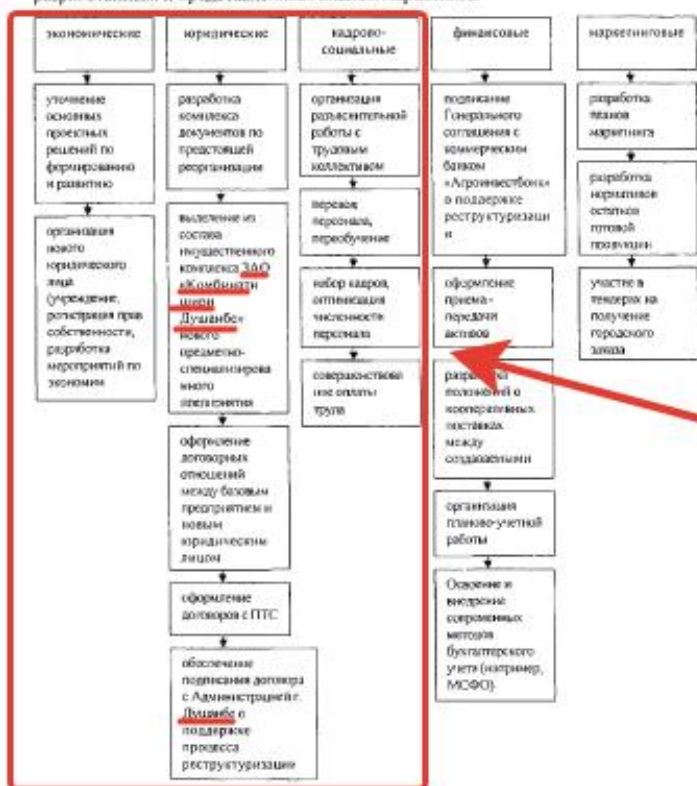


Рис. 6. Перечень мероприятий плана реструктуризации ЗАО «Комбинат шпир Душанбе»

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

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

1. Экономические:

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

2. Юридические:

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

3. Кадрово-социальные:

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

каждого мероприятия определены сроки проведения и объемы необходимого финансирования. Как уже говорилось выше, основной 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.

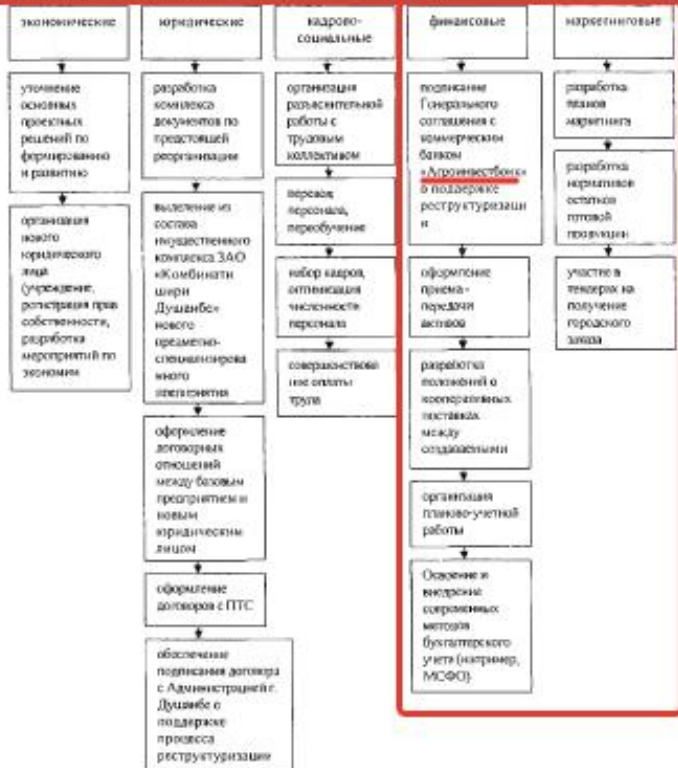


Рис. 6. Перечень мероприятий плана реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе»

4. Финансовые:

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

5. Маркетинговые:

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

Для каждого мероприятия определены сроки проведения и объемы необходимого финансирования.

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

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

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

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 «Сырьевые изделия» определены следующие основные показатели таблицы 16.

Таблица 16

Оценка основных показателей, характеризующих создаваемое ООО «Сырьевые 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»

4. Финансовые:

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

5. Маркетинговые:

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

Для каждого мероприятия определены сроки проведения и объемы необходимого финансирования.

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

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

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

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 «Комбинат шпир Душанбе» для ООО «Сырье издалея» определены следующие основные показатели таблицы 16.

Таблица 16
Оценка основных показателей, характеризующих создаваемое ООО «Сырье издалея» при ЗАО «Комбинат шпир 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 «Комбинат шпир Душанбе»

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

- потребность в кадрах.

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

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

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

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

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

В плане реструктуризации ЗАО «Комбинати шири Душанбе» такое представлено сводный план разделения активов и пассивов между базовым предприятием и вновь создаваемыми юридическими лицами. Немаловажным является и вывод не востребовавшей 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 не востребовавшего имущества и формировании прогноза 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 операционной 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. Сделав вывод о необходимости проведения первоначальных изменений именно по этим

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

- потребность в кадрах.

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

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

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

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

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

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. Сделав вывод о необходимости проведения первоначальных изменений именно по этим

ный завод».

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

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Сложившаяся в настоящее время ситуация в регионах ЮФО свидетельствует о высокой вероятности нарастания и необходимости углубления процессов реструктуризации предприятий. Основными факторами этого являются: радикальное и повсеместное изменение стратегий деятельности предприятий, недостаточно высокий уровень экономической состоятельности, масштабная смена организационно-правовых форм предприятия, необходимость адаптации к мировым рынкам товаров и услуг, небольшие возможности государственной поддержки предприятий.
2. В диссертационном исследовании предложена авторская трактовка понятия реструктуризации. Этот процесс рассматривается как комплексное преобразование всех внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и имеющее стратегическую направленность. Последние два компонента акцентируют созидательную ориентацию данного явления. Комплексность же процесса предполагает радикальные изменения в области номенклатуры производимой продукции, технической базы и технологических процессов, качества выпускаемого продукта, имущественного потенциала, методов и форм организации управления.

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

2. В диссертационном исследовании предложена авторская трактовка понятия реструктуризации. Этот процесс рассматривается как комплексное преобразование всех внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и имеющее стратегическую направленность. Последние два компонента акцентируют созидательную ориентацию данного явления.

Комплексность же процесса предполагает радикальные изменения в области номенклатуры производимой продукции, технической базы и технологических процессов, качества выпускаемого продукта, имущественного потенциала, методов и форм организации управления.

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

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 ресоциализируемый 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

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

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

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

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

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 взаимосвязанных программ реструктуризации структурных составляющих системы управления: финансовой, организационной, информационной, кадровой и юридической. При этом для каждого направления требуется своя, индивидуальная методика. Приоритетным направлением

174

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

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

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

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

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 взаимосвязанных программ реструктуризации структурных составляющих системы управления: финансовой, организационной, информационной, кадровой и юридической. При этом для каждого направления требуется своя, индивидуальная методика. Приоритетным направлением

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

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

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

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 шари 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.

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

7. Предложенные в диссертационной работе методологический подход и методические приемы, создают основу для проведения структурных преобразований систем управления на предприятиях АПК в целях максимальной адаптации к условиям рынка и, как следствие, повышения их конкурентоспособности. Рекомендуемой формой управления данным процессом является проектная, предусматривающая разработку и реализацию в рамках единого проекта нескольких взаимосвязанных программ реструктуризации структурных составляющих системы управления: финансовой, организационной, информационной, кадровой и юридической. При этом для каждого направления

требуется своя, индивидуальная методика. Приоритетным направлением признается формирование базовых структур управления включающих в себя финансовую и организационную.

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



Орзуев П.Д.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты Орзуев П... x (?) Войти

140 / 150 46,2%

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 «Комбинат шпир 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.

Шхаганцова Л.С.pdf - Adobe Acrobat Read...

Файл Редактирование Просмотр Окно Справка

Главная Инструменты < > (?) Войти

176 / 188 46,8%

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

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

