

Казанский государственный финансово-экономический институт

I

На правах рукописи

Салахиева Миляуша Фоатовна

**Реструктуризация предприятия пищевой промышленности  
(на материалах предприятий Республики Татарстан)**

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

**Д**иссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук  
профессор Ш. М. Валито

Казань - 2002

**Оглавление**

Стр.

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	8
1.1 Сущность, цели и виды реструктуризации предприятия	8
1.2 Экономико-правовые основы реструктуризации предприятий	21
1.3 Формирование системы показателей для оценки результатов реструктуризации	35
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ	48
2.1. Тенденции развития пищевой промышленности продовольственного комплекса РФ	48
2.2. Предприятия пищевой промышленности как объект реструктуризации	60
2.3. Анализ финансово-экономического состояния предприятий молочной промышленности	71
3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ АСПЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	92
3.1. Обоснование условий реструктуризации предприятий	92
3.2. Рекомендуемая модель реструктуризации для предприятий пищевой промышленности РФ	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	129
ПРИЛОЖЕНИЯ	139

## ВВЕДЕНИЕ

альность темы. Нестабильность среды функционирования всех субъектов экономики требует выработки адекватных мер по созданию эффективных механизмов обеспечения их устойчивости. В качестве одного из основных способов разрешения возникающих противоречий между условиями внешней среды и сложившейся системой хозяйствования рассматривают реструктуризацию предприятия.

Реструктуризация отдельно взятых предприятия в развитых странах - постоянный процесс, направленный на приведение стратегии в соответствие с изменяющимися условиями рынка с целью достижения значительных улучшений результатов деятельности. В России же реструктуризация осуществляется недостаточно эффективно и незначительный период времени. Причиной этому, кроме некорректно проведенной приватизации, послужила и неспособность понять сущность и содержание реструктуризации в условиях перехода к рыночной экономике. Большинство отечественных практиков относятся к реструктуризации лишь как к антикризисной процедуре, сопровождающейся разделением имущественного комплекса, что значительно сужает экономический смысл данной категории.

В настоящее время недостаточно полно обоснованы и методические подходы к разработке стратегии реструктурирования предприятий разной отраслевой принадлежности

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

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

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

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

В качестве дополнения по применению данного инструмента менеджмента в период становления рыночной экономики, а также в виде серьезного самостоятельного исследования и обобщения практического опыта отечественных предприятий большое научное значение имеют труды отечественных ученых Алпатова А.А., Ананьиной Б., Белых Л.П., Валдайцева С.В, Владимировой И.Г., Голубева М., Грушенко В., Евсеева А.С., Ирикова В.А., Ильдеменова С., Конокова Д.Г., Леонтьева С.В., Масютина С.А., Мазур И.И., Реброва С., Рожкова К.Л., Тренева В.Н., Федотовой М.А., Фомченковой Л., Шапиро В.Д. и ряда других авторов. Особое внимание уделяется этими авторами проблемам выведения предприятия из кризисного состояния, определению сущности и способов проведения реструктуризации. Однако значительные различия в трактовке понятия, неоднозначность в предлагаемых методах и направлениях, недостаточная проработка вопросов реструктурирования предприятия различной отраслевой принадлежности свидетельствует о целесообразности продолжения исследований по данной проблеме.

**Цель диссертационного** исследования заключается в теоретическом обосновании необходимости осуществления реструктуризации и разработке практиче-

ских рекомендации по реализации стратегических изменений для предприятий пищевой промышленности. Для реализации целей исследования требовалось решить следующие задачи:

- исследовать теоретические подходы к определению сущности реструктуризации, разработать классификацию видов реструктуризации по основным признакам;

- проанализировать нормативно-правовую базу, регулирующую осуществление процедур реструктуризации;

- исследовать финансовый аспект реструктуризации в части реструктуризации кредиторской задолженности;

- рассмотреть подходы к организации процесса реструктуризации;

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

- исследовать предпосылки реструктурирования предприятия молочной отрасли;

- разработать модель реструктуризации предприятий и механизм ее реализации на примере ОАО «Татарстан соте».

мет и объект диссертационного исследования. Предметом исследования в работе выступают теоретические и практические вопросы реструктуризации промышленных предприятий. Объектом исследования являются предприятия пищевой промышленности Республики Татарстан, в частности предприятия молочной промышленности

Методика исследования. Теоретической и методической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, классиков экономической теории по проблемам управления и развития предприятия. Информационной базой исследования явились данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, материалы органов государственной статистики РФ и РТ, сборники научных трудов, законодательные и нормативные акты России и Республики Татарстан.

При обработке информации и решении поставленных задач применялись монографические, абстрактно-логические, экономические, статистические, графические и экономико-математические методы исследования с использованием ПЭВМ.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

1 Раскрыта сущность и содержание категории «реструктуризация предприятия». Уточнено понятие реструктуризации предприятия, под которым мы понимаем изменение структуры баланса, технологической, производственной, информационной и общехозяйственных структур с целью сохранения или упрочения своих позиции 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 Уточнена базовая версия процесса реструктуризации с позиции программно-целевого подхода и управления проектами. Отмечено, что созданию комплексной программы реструктурирования предшествует выделение локальных целей и разработка проектов по их достижению.

4 Разработаны принципы и логика формирования системы показателей для оценки результатов реструктуризации, которые строятся на основе методов финансового, организационного и стратегического анализа.

5. Выявлены важнейшие тенденции развития пищевой промышленности России. Выделены основные факторы внешней среды и специфические условия производства, оказавшие влияние на развитие отраслей пищевой промышленности. Обосновано применение метода многомерного сравнительного анализа для оценки результатов деятельности предприятия одной отрасли, а также подразделения крупной корпорации, имеющих одинаковую специализацию.

6. Сформулированы необходимые условия для проведения реструктуризации предприятий, обоснованы альтернативные стратегии реструктурирования и показана их взаимосвязь.

**7** Разработана модель реструктуризации предприятия на основе программно-целевого подхода. Предложены мероприятия по проведению реструктуризации при поглощении компаний одной отрасли.

**П** актическая значимость результатов исследования определяется реальной возможностью применить предложенную модель реструктуризации на основе программно-целевого подхода в деятельности отечественных предприятий. Предложенные теоретические положения и практическая реализация результатов исследования позволят определить наиболее рациональные направления структурных изменений и обеспечить высокую результативность преобразований предприятия

Результаты исследования будут полезны при выработке стратегии развития предприятий и могут быть успешно реализованы как на предприятиях пищевой промышленности, так и в других отраслях. Особую практическую значимость представляет разработанный механизм реструктуризации для предприятий молочной промышленности РТ.

Результаты исследования. Основные теоретические положения и результаты исследования представлены в 6 опубликованных работах, были доложены и получили одобрение на республиканской научной конференции молодых ученых и студентов (2000г.), итоговых научно-практических конференциях Казанского государственного финансово-экономического института и Казанской государственной сельскохозяйственной академии (2001-2002). Отдельные положения исследования использованы в деятельности молочных предприятия, входящих в состав ОАО «Татарстан соте» и приняты к внедрению руководством ОАО «Татарстан соте».

**Структура** и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Содержание работы изложено на 139 страницах машинописного текста, цифровой и графический материал представлен в 11 таблицах , 10 рисунках и 12 приложениях. Список использованной литературы включает 126 наименований.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИИ 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.



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 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.

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. Синягин 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 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-

цию 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.Синягин 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.

Чампи в начале 90-х гг.». Однако, в своей работе эти авторы прямо указывают на несовместимость данных категории 5<sup>Р</sup> 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].

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-

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

На первый взгляд данное определение идентично предложенному Коноком ИМ Д.Г. и Рожковым К.Л. в 1998 г<sup>1</sup>. 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 условий и текущей дисконтированной стоимостью денежных потоков при реструктуризации компании, 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-

<sup>1</sup>Изменение технологической, производственной, общехозяйственной и организационной структур, а также баланса с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, доходов, капитала [58, с.89].

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. I

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 ее 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



Рис. 1.1. Классификация видов реструктуризации



собственности, рост стоимости компании и обеспечение инвестиционной привлекательности. Главной целью реструктуризации западных компаний является не решение уже возникших проблем, а предотвращение возможности их появления на основе тщательно разработанной стратегии, устранения вероятностей возникновения несоответствий финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды.

4. По форме воздействия на бизнес (по формам проявления) можно выделить финансовую, правовую, организационную, операционную, инвестиционную и управленческую реструктуризацию.

Финансовая реструктуризация затрагивает изменения в структуре активов, долговых обязательств, собственного капитала, в перепроектировании управления денежными потоками, факторами риска.

Правовая реструктуризация предусматривает юридическое перераспределение и закрепление прав собственности и контроля.

При организационной реструктуризации происходит перепроектирование состава и структуры всех подразделений, их внутренних и внешних взаимосвязей.

Операционная реструктуризация (производственная) означает изменения в области производственно-технологических процессов, в системе сбыта и обслуживании клиентов, в маркетинговой политике и политике ценообразования.

Реструктуризация в инвестиционной сфере связана с планированием основных источников инвестиционных ресурсов и их оптимальным распределением по группам активов.

Управленческая реструктуризация связана с изменениями в структуре управления, оптимальном перераспределении функций управления, совершенствовании методов управления, и главное в переобучении старого управленческого персонала и в привлечении более квалифицированных менеджеров.

5. По способам проведения обычно выделяют реструктуризацию активов и пассивов предприятий (изменения, касающиеся структуры активов и обязательств предприятий):

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 отечественные ученые 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

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. Рюэгг-Штюрм, Х. Ульрих, Д.Хоскинг и др. Предприятия рассматриваются ими как категория социальных институтов с целевой ориентацией. Системный характер предприятий вытекает из наблюдения, что взаимовлияние 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

двумя полярными способами. Первый способ, определяемый Ефремовым В.С. как рациональный инкрементализм, заключается в согласовании изменений внутри организаций с общим направлением изменений во внешнем окружении. Сохранение устойчивости системы осуществляется путем логически взаимосвязанных пошаговых изменений в зависимости от состояния внешней среды. Таким образом, инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации. Тот же автор считает, что альтернативой рациональному инкрементализму может быть только противопоставление организации своим условиям [40, с.5]. Это объясняется тем, что крупные организации не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы со скоростью происходящих изменений во внешней среде. Поэтому предприятия, обладающие огромной политической, финансовой, социальной значимостью стараются изменить внешние условия, а не себя. Чтобы обладать подобной способностью крупные компании стремятся расширять свои масштабы и сферы деятельности в основном путем слияний и поглощений. Так, мировая экономика во второй половине 90-х годов характеризовалась рекордным количеством слияний за последние пятнадцать лет, причем наиболее крупные из них были заключены в 1998 году. В этом году объем сделок резко возрос и достиг почти 2500 млрд, долларов по сравнению с 1600млрд. за 1997 год [29, с.27]. В Европе общий объем сделок по слияниям и поглощениям в 1999 году составил 1,2 трлн, долларов [33, с.4].

Очевидно, изменять условия внешней среды способны единицы крупнейших компаний в рамках национальной экономики. Остальные же предприятия вынуждены строить свои стратегии в направлении адаптации к рыночным условиям. Общим для рассмотренных альтернативных способов функционирования предприятия в зависимости от взаимодействия их внутренней среды с внешним окружением является необходимость осуществления структурных изменений. Во втором случае предприятие предпочтет внешний рост, изменив свою структуру путем слияния или поглощения. В первом случае предприятию необходимо проводить мероприятия, нацеленные на внутренний рост, который достигается за счет

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 среды 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-

роваться лишь во второй половине 90-х годов, когда были приняты несколько основных документов, касающихся реструктурирования на микроэкономическом уровне.

Базовым документом можно считать Концепцию формирования отраслевых программ реструктуризации, которая была утверждена 12 марта 1997 года министром промышленности РФ Ю.А. Беспаловым. В этом документе обосновывается необходимость реструктуризации на уровне предприятий, рассматривается содержание реструктуризации и основные ее направления. Отмечается, что решение о реструктуризации принимается собственниками активов предприятия или его кредиторами, сообразуясь со смыслом и задачами реструктуризации. Основными задачами реструктуризации в Концепции выделены привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов, поиск партнеров в бизнесе, расширение и укрупнение производства, внедрение новых технологий, диверсификация и демонополизация производства, дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия. При этом разделяется значение реструктуризации для различных собственников предприятия. Так, для частных собственников смыслом реструктурирования фирмы является поиск рынков сбыта, формирование рациональной структуры активов предприятия, обеспечивающее рентабельность производства и конкурентоспособность выпускаемой продукции, а для государства этот процесс необходим для формирования рациональной структуры предприятий в отраслях, обеспечивающих занятость, поступления в бюджет и соблюдение национальных интересов [60].

Особое внимание в данном документе отводится раскрытию содержания реструктуризации задолженностей предприятий и их активов. Содержанием реструктуризации задолженностей являются погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен, конвертация или иные процедуры, так или иначе связанные с освобождением предприятия от банкротства. Реструктуризация задолженности должна привести к реструктуризации активов, поскольку потребует обеспечения

имущественных прав кредиторов за счет активов предприятий. При этом реструктуризация активов предполагает:

- формирование системы управления предприятием, ориентированной на функционирование в условиях рынка;
- дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия;
- ликвидация отдельных нерентабельных производств;
- продажа, сдача в аренду, передача в залог части активов;
- ввод производственных мощностей;
- приобретение, аренда оборудования, освоение новых технологий;
- создание рыночной инфраструктуры, обеспечивающей ликвидность производимой продукции;
- образование или вхождение в финансово-промышленные объединения;
- сокращение избыточного персонала, переподготовка или прием нового персонала;
- освобождение предприятий от объектов социальной и непромышленной сфер.

**В** 1997 году была принята программа правительства РФ «Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2000 годах» [8], в которой были выделены цели и направления реструктуризации, общие хозяйственные стратегии реструктуризации практически всех отраслей народного хозяйства. При этом для каждой отрасли были приведены конкретные показатели, которые должны были быть достигнуты в результате проведенных структурных преобразований. Простое их сопоставление с современной ситуацией показывает значительные расхождения, которые объясняются не только августовским кризисом 1998 года. Необходимо отметить, что за этот программный период были приняты некоторые документы, касающиеся структурной перестройки отдельных отраслей промышленности. Так, например, приняты программы по реструктуризации отраслей военно-промышленного комплекса, угольной промышленности, машиностроительного комплекса.

В соответствии с программой структурной перестройки было принято Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 года №1373 «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций»[2], в котором содержалась и Концепция реформирования предприятий. В данной Концепции отражена необходимость в стимулировании внутренних преобразований на предприятиях и подчеркнуты основные задачи реструктуризации предприятий. Целью реформы предприятий является содействие их реструктуризации, способствующей улучшению управления на предприятиях, стимулированию их деятельности по повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов [59, с.6; 2]. В этом же документе подчеркивается, что лишь незначительное число предприятий способно реформироваться без государственной поддержки. Поэтому задачей федеральных органов исполнительной власти является создание благоприятных условий хозяйствования реформируемым предприятиям, исключая прямое вмешательство в их внутренние дела

Комитетом РТ по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, представляющим Федеральную службу России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению на территории Республики Татарстан, разработаны методические основы реструктуризации предприятий в ходе процедур банкротства [91, с.93]. В этом все предприятия республики условно разбиты на три группы

Первая - предприятия, успешно работающие и не имеющие значительных долгов перед бюджетом. Данные предприятия не входят в зону особого внимания комитета. Вторая - предприятия, выпускающие неконкурентоспособную продукцию, имеющие значительные долги перед бюджетом. Для этих предприятий инициируются процедуры банкротства и восстановления платежеспособности.

Предприятия третьей группы довольно успешно работают, выплачивая текущие платежи, но имеют значительную просроченную задолженность перед



бюджетом. В данном случае требуется оперативное вмешательство государства с целью сохранения и развития рентабельных производств.

В основу республиканской стратегии реструктуризации предприятий в ходе процедур банкротства положены три основных момента. Для преодоления кризиса неплатежей, особенно в бюджеты всех уровней, проводится реструктуризация долгов предприятия. Для формирования эффективной рыночной структуры активов и максимального получения прибыли проводится реструктуризация имущества предприятия. В пользу эффективного собственника проводится реструктуризация акционерного капитала [91, с.95].

Наиболее распространенной формой государственного участия является поддержка в проведении финансовой реструктуризации на предприятиях. Недостаток оборотных средств, инфляционные процессы, низкая платежеспособность предприятий в течение последнего десятилетия и существующее налоговое законодательство обусловили низкую платежную дисциплину предприятий. Накопившаяся задолженность предприятия не позволяет осуществлять расширенное воспроизводство, поскольку все полученные результаты приходится направлять на погашение как текущей, так и прошлой задолженности. Поэтому одним из шагов по нормализации платежной ситуации является реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды, то есть перевод ее из краткосрочной в долгосрочную [36, с.62]. Таким образом, отсрочка или рассрочка платежей по кредиторской задолженности, по мнению Валдайцева С.В., представляет собой получение дополнительного заемного финансирования необходимых для повышения стоимости компании инвестиционных (инновационных) проектов [24, с.670].

Крыжановский В.Г., Лапенков В.И., Лютер В.И. совершенно справедливо предлагают рассматривать реструктуризацию кредиторской задолженности как комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами [13, с.222]. Предприятия получают возможность осуществлять текущие платежи, а прошлые долги оплачивать в течение определенного периода времени по частям. Государством

данный процесс ежегодно регулируется законами о бюджете РФ и соответствующими постановлениями, определяющими порядок проведения реструктуризации долгов предприятий. Например, для исполнения статьи 24 Федерального закона от 26.03.98 № 42-ФЗ « О Федеральном бюджете на 1998 год»[1] было принято Постановление Правительства РФ от 14.04.98 № 395 «О порядке проведения в 1998 году реструктуризации задолженности юридических лиц перед федеральным бюджетом»[3]. Данное постановление предусматривает обязательное погашение или реструктуризацию долгов предприятий до 1 января 1999 года. Невыполнение данной статьи предполагает возбуждение дел о несостоятельности в арбитражном суде. Разрешается одновременная реструктуризация задолженности в бюджеты всех уровней

В прилагаемых к данному постановлению правилах проведения реструктуризации указывается на необходимость предоставления юридическими лицами обеспечения, достаточного для покрытия задолженности по обязательным платежам. В качестве такого обеспечения могут выступать передаваемое в залог имущество организации или банковские гарантии, предоставляемые в установленном порядке. Однако уже в 1999 году обеспечение залогом имущества реструктурируемого предприятия не требовалось.

Принятие решения о реструктуризации предусматривает выполнение следующих обязательств:

выплата всех текущих начислений налогов;

задолженность на 1 января 1998 года погашается в срок до 4 лет равными долями (1/16 основного долга ежеквартально);

задолженность по пеням и штрафам погашаются в срок до 10 лет (1/40 суммы долга ежеквартально);

рассроченная задолженность должна погашаться согласно принятому графику;

с рассроченных сумм задолженности уплачиваются проценты в размере одной четвертой ставки рефинансирования ЦБ РФ, действующей на мо

мент вступления в силу Федерального закона от 26.03.98 №42-ФЗ «О федеральном бюджете на 1998 год»[1];

погашение задолженности по обязательным платежам, а также текущие обязательные платежи должны осуществляться только в денежной форме.

Соблюдение перечисленных обязательств позволит предприятиям-должникам укрепить свое положение за данный период и возобновить текущие платежи, чтобы получить возможность перевода своих прошлых долгов в категорию долгосрочных.

Как правило, порядок проведения реструктуризации задолженности в бюджеты субъектов РФ аналогичен реструктуризации задолженности в федеральный бюджет. В Республике Татарстан такая тенденция наблюдалась с 1997 года. Однако в 1999 году порядок реструктурирования задолженности в республиканский бюджет был отличен от порядка проведения реструктуризации в федеральный бюджет [4, 5]. Главные отличия можно проследить в таблице 1.1.

Таким образом, принципиальные отличия касаются сроков проведения реструктуризации долгов, которые в РТ более жесткие, но при этом предприятиям предоставляется право на реструктуризацию и при несоблюдении установленных сроков платежей до двух раз в квартал с условием компенсации выпадающих доходов в том же квартале. Кроме того, заявление на реструктуризацию задолженности перед республиканским бюджетом может подать практически любое промышленное предприятие, по федеральному же порядку такую возможность имеют лишь те предприятия, которые за два месяца до этого осуществляли своевременную и полную уплату текущих платежей. В соответствии с установленными правилами в 1999 году было принято решение на проведение реструктуризации по 121 предприятию Республики Татарстан на *общую сумму* задолженности 866,7 млн. руб. Однако 2 организации не выдержали условий ее проведения и потеряли право на отсрочку платежей в республиканский бюджет [55]. В 2000 году правила проведения реструктуризации долгов предприятий перед республиканским бюджетом РТ остались неизменными [6]. Отличным является лишь плата за отсрочку

Таблица 1.1

**Сравнительный анализ реструктуризации задолженности в бюджеты РФ и РТ в 1999 году.\***

<b>Отличительные признаки (критерии)</b>	<b>По Российской Федерации</b>	<b>По Республике Татарстан</b>
<b>Условия для принятия решения о реструктуризации</b>	<b>Своевременная полная уплата текущих платежей за 2 месяца со дня подачи заявления</b>	<b>Не предусмотрены</b>
<b>Условия проведения реструктуризации</b>	<b>Своевременная полная уплата текущих платежей</b>	<b>Допускается нарушение сроков платежей более двух квартал</b>
<b>Сроки реструктуризации задолженности</b>	<b>Рассрочка по налогам на 6 лет, по пеням и штрафам - в течение последующих 4 лет</b>	<b>Отсрочка задолженности один год с последующим ее погашением в течение трех лет</b>
<b>Стимулы досрочному погашению задолженности</b>	<b>1) При досрочном погашении задолженности и своевременной и полной уплате текущих платежей списывается 1/2 долга по пеням и штрафам. 2) При погашении всей задолженности за 4 года долг по пеням и штрафам списывается полностью</b>	<b>Отсутствуют</b>
<b>Иные способы реструктуризации задолженности</b>	<b>Только путем предоставления рас- срочки (отсрочки) платежа</b>	<b>Акционерным обществам разрешается эмиссия облигаций, конвертируемых обыкновенных акции</b>

Таблица составлена по данным [4], [5] платежей: если в 1999 году она составляла 5% с рассроченных и отсроченных сумм в год, то в 2000 году с сумм уплачиваются проценты исходя из задолженности из расчета 1/10 годовой ставки рефинансирования Центрального Банка РФ.

Подобные документы принимаются ежегодно, начиная с 1996 года, как Правительством РФ, так и субъектами России. При этом их суть остается прежней,

изменяются лишь сроки проведения реструктуризации долгов предприятий. Последняя реструктуризация проводилась в 1999 - 2000гг. по постановлению Правительства РФ от 3 сентября 1999г. № 1002. Такие послабления, по оценкам специалистов, и обусловили низкую активность руководителей предприятий в применении данного способа погашения задолженности. Периодически принимаемые постановления, условия и правила проведения очередной реструктуризации дают руководителям предприятий-должников основания надеяться (а некоторым пребывать в уверенности), что вся их задолженность рано или поздно просто-напросто будет списана [16, с.21]. Для изменения подобной тенденции поведению большинства организаций статья 124 Федерального закона от 27 декабря 2000 г. № 150-ФЗ «О федеральном бюджете на 2001 год» поручает Правительству РФ завершить в текущем году реструктуризацию задолженности организации. Порядок проведения последней реструктуризации задолженности в 2001 году был лишь скорректирован относительно предыдущего постановления. Если ранее требовалось полное внесение текущих налоговых платежей в течение 2 месяцев до месяца подачи заявления, то в 2001 г. необходимо полное внесение всех текущих налоговых платежей, начиная с 1 января 2001 года. При соблюдении данного условия претендовать на реструктуризацию может любая организация, независимо от того, проводилась ли в отношении нее реструктуризация до 1 января 2001 г. и утратила ли такая организация право на проведение реструктуризации до этой даты [40, с.31].

Завершение приема заявок на реструктуризацию задолженности 1 декабря 2001 года приведет к возбуждению потока дел о несостоятельности и фактически может начаться «самый масштабный после «чубайсовской» приватизации передел собственности». Очевидно, огромная доля предприятий не в состоянии выполнить требования законодателей и подать заявки в срок. По информации МНС, юридические лица в общей сложности задолжали казне более 1 трлн. руб. Фактически же, по состоянию на 25 октября общая сумма реструктурируемой задолженности составила 153, 19 млрд. руб.[124].

Рассмотренными выше нормативными документами, принятыми в РФ и субъектах Федерации, регулируется лишь один аспект финансовой реструктуризации. Кроме этого можно отметить и целый ряд других способов, среди которых наибольшее распространение получило применение инструментов фондового рынка в виде ценных бумаг, которые могут применяться как один из способов реструктуризации задолженности предприятий и их финансового оздоровления. По оценке некоторых специалистов, наиболее эффективными видами ценных бумаг, применяемых для этих целей, являются двойные складские свидетельства, векселя, облигации, конвертируемые в акции [97, с.25]. В отдельных случаях используют и такие инструменты финансовой реструктуризации как перевод долга в акции, децентрализация долга и акций по филиалам. Подобные способы применяются относительно конкретных предприятия, имеющих крупную задолженность, как перед бюджетом, так и перед поставщиками. Показательным в данном случае является пример АО «КамАЗ», которое в 1998 году зарегистрировало в Региональном отделении ФКЦБ РФ в РТ проспект эмиссии конвертируемых облигаций на сумму 6 млрд. 250 млн. рублей. Для погашения задолженности основным кредиторам передавались обыкновенные 50-рублевые акции предприятия, в которые должны были быть конвертированы выпущенные облигации.

Некоторыми органами местной власти инициируются именно такие способы реструктурирования долгов. Постановлением мэра города Набережные Челны от 9 февраля 1998 года № 193 утверждены условия реструктуризации и ликвидации задолженности организаций по платежам в городской бюджет по состоянию на 1 января 1998 путем выпуска ценных бумаг [7]. Выпуск ценных бумаг осуществляется в форме акций, векселей, облигаций, конвертируемых в акции, права по которым могут быть удовлетворены путем их погашения в срок с выплатой процентов либо путем их конвертации в обыкновенные акции акционерного общества или в долю хозяйственного общества. Выпуск ценных бумаг должен быть обеспечен залогом имущества эмитента либо обязательствами третьих лиц на сумму ценных бумаг. Если у организации сумма основного долга пре

вышает размер уставного капитала, то, возможно, его увеличение до размера, необходимого для возможности эмиссии ценных бумаг в соответствии с действующим законодательством. При этом выпуск ценных бумаг возможен в объемах, подтвержденных стоимостью собственного имущества. Ценные бумаги принимаются в зачет погашения задолженности перед городским бюджетом по номинальной стоимости.

Однако, по нашему мнению, предлагаемая схема реструктуризации з О/юл-женности не может являться достаточно эффективной именно в таком выражении, поскольку для многих предприятия возникает реальная угроза потери хозяйственной независимости. Необходимо предоставить предприятиям альтернативу в выборе способов ликвидации своих долгов.

Если проведение финансовой реструктуризации в большей степени регулируется, а нередко и инициируется государственными органами, то внутренние структурные преобразования хозяйствующие субъекты вправе осуществлять самостоятельно. Исключения составляют те предприятия, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности (банкротстве).

В зависимости от существующего положения предприятия, основных целей, которые предполагается решить в ходе реструктуризации, компетенции и свободы в принятии решении у руководства предприятия отличаются и методы решения поставленных задач. Однако наиболее распространенной считается только одна базовая версия реструктуризации предприятия, в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации. Чернецов Г., Ушаков А., Коротин Е. [114, с. 114] эту версию

представляют следующим образом (Приложение 2), которой придерживаются и другие исследователи [66, с.286; 107, с.214].

Первый этап заключается в проведении полной диагностики финансового состояния предприятия, состояния активов и пассивов, объема продаж, загрузки фондов, рентабельности подразделений, структуры издержек. Такая диагностика помогает руководителю «преодолеть в сжатые сроки теоретическую сложность

своего объекта» и позволяет принять решение о привлечении внешних консультантов [114, с. 115].

На втором этапе базовой версии разрабатывается концепция реструктуризации предприятия, данный этап имеет стратегическое значение, поскольку отсутствие четкой концепции может привести к принятию неверного решения проблем реструктурирования. Л. Водачек совершенно справедливо отмечает, что концепция реструктуризации основывается на знании перспективной области предпринимательства и искусстве ее развития. Поэтому концепция должна представлять собой открытую систему взаимосвязанных предпосылок быстрого и эффективного реагирования на открывшиеся возможности предпринимательской деятельности или активного участия в конкурентной борьбе [30, с.87]. Главные исследования должны проводиться с использованием основных положений «теории функционирования фирм». Для выработки концепции реструктуризации необходимо проанализировать такие качественные характеристики предприятия как миссия фирмы, критерии успеха, бизнес-процессы, сегменты рынка, потребители, специализация, конкуренты, текущие стратегии, стратегии роста, выживания и т.д. •М Тщательно проведенная работа позволяет раскрыть «качество» предприятия и в результате создать пакет стратегий реструктуризации, то есть набор стратегических действий по преобразованию видов деятельности предприятия.

Разработка программы реструктуризации предполагается третьим этапом базовой модели. Под программой те же авторы понимают группу проектов, которыми управляют скоординированным образом, чтобы обеспечить дополнительные выгоды, которые нельзя получить при независимом управлении каждым проектом. Таким образом, реструктуризация должна осуществляться как один крупный проект и через проекты. На данном этапе работ наиболее целесообразным является применение элементов метода управления проектами. Использование данного метода обусловлено как сложностью, так и масштабностью системы предприятия. Это создает значительные сложности в проведении исследований в целом по предприятию. Поэтому программа реструктуризации должна разрабатываться на



основе взаимосвязанных между собой основных проектов реструктуризации. Создание программы при комплексной реструктуризации может быть направлено на достижение двух целей. Одна часть проектов программы может решать оперативные цели (преодоление кризисной ситуации, восстановление платежеспособности предприятия), другая часть может предполагать решение стратегических целей (преобразование предприятия в качественно новую организацию, изменение технологии производства и реализации, создание нового продукта или принципиальное обновление товарного ассортимента в связи с изменением потребительского спроса). Подобные выделения групп проектов позволяют наметить планы краткосрочного и долгосрочного значения. Однако следует иметь в виду, что попытка одновременных преобразований всех элементов системы предприятия редко приводит к успешным результатам. Поэтому, на наш взгляд, более рациональным

достижения общих целей всей системы

кальных целей, отличающихся сравнительно простой постановкой задач и более высокой степенью их достижения. Для достижения каждой локальной цели можно разработать несколько вариантов проектов, которые строятся параллельно с другими проектами по достижению уже других локальных целей (Приложение 3). После построения таких «пакетов» проектов следует определить их взаимосвязь, соответствие предполагаемых результатов общим целям реструктуризации, оценить логическую и физическую реализуемость этих проектов. Выбор тех или иных проектов непременно должен учитывать динамичное развитие внешней среды с тем, чтобы предупредить или воспользоваться возможными последствиями как позитивных, так и негативных перемен. В связи с этим для оценки возможных последствий принимаемых проектов можно использовать сценарный подход, а также методы имитационного и оптимизационного моделирования ситуации.

Таким образом, созданию комплексной программы реструктуризации предприятия предшествует выделение локальных целей и разработка проектов по их достижению. Совокупность этих проектов, определение последовательности их осуществления, разработка календарного срока всего процесса реструктуризации,

описание новых функций, разработка системы учета и контроля за выполнением работ и составляют программу реструктуризации.

Последним этапом подготовки и проведения реструктуризации является реализация разработанной программы изменений. Даже если анализ деятельности, разработка концепции и программы реструктуризации предприятия проводится консультантами, то сам процесс реализации программы полностью ложится на плечи менеджеров и работников предприятия. Поэтому для своевременного осуществления структурных преобразований с минимальными потерями наиболее важным, на наш взгляд, является проведение разъяснительных и обучающих мероприятий для всего персонала в течение всего периода работ. Яновский А. отмечает, что расходы на реструктуризацию соизмеримы с затратами на осуществление новых бизнес-проектов, а поскольку на нее уйдут собственные средства предприятия, то это непосредственно затрагивает интересы персонала предприятия, причем каждого сотрудника непосредственно напрямую [121, с. 10].

Объективная оценка деятельности управляющего персонала, своевременное повышение их квалификации, привлечение более опытных специалистов и создание команды новаторов также является важным фактором успеха. В связи с этим показательно видение категории реструктуризации Чайковской Н. и Катковым В. Эти авторы считают, что под реструктуризацией следует понимать не только создание новых организационных структур, но и новую управленческую культуру, новое сознание руководителей и специалистов, то есть именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей [113, с.35]. Для активного и результативного проведения реструктуризации, как отмечалось выше, требуется команда новаторов, то есть группа, чье видение нацелено на реструктуризацию. Западные специалисты выделяют пять критических характеристик, которыми должна обладать подобная команда [61, с.80]. Это функциональное лидерство (специальные экспертные знания), должностная власть (иерархическая власть), опыт, доверие (уважение других членов организации) и перспективность. Подоб-

ные команды особенно эффективно создавать на тех предприятиях, которые осознают необходимость в многократном проведении реструктуризации.

Выбор различных направлений реструктуризации зависит не только от характера изменения во внешней среде предприятия, хотя это конечно определяющий фактор, но во многом обусловлен и внутренними особенностями предприятия. В первую очередь, предприятия отличаются друг от друга по своей общей и производственной структуре. Особенности структуры предприятия во многом обусловлены их отраслевой принадлежностью, территориальным размещением, уровнем специализации и концентрации > характером и технологией производимого продукта. Многовариантное сочетание этих особенностей затрудняет создание методической основы по вопросам реструктуризации на уровне предприятий. Также как нельзя дать одинаковые рекомендации для конкретных предприятий, также было бы ошибочным, по нашему мнению, выделять универсальные способы по разработке механизмов адаптации в современных условиях и для предприятий различных отраслей промышленности. Наиболее правильным, на наш взгляд, является разработка методических основ по реструктуризации для предприятий, принадлежащих одной отрасли. Сходное экономическое назначение производимой продукции, однородность потребляемых материалов, общность технической базы и технологических процессов, специфические условия работы предприятий в рамках одной отрасли позволяют выявить некоторые общие принципы их функционирования и развития

### **1.3. Формирование системы показателей для оценки результатов реструктуризации**

Разработка программы реструктуризации предполагает выработку определенных критериев оценки результатов предстоящих работ. Для реализации выбранной стратегии реструктуризации необходимо осуществлять постоянный мониторинг за проводимыми процессами не только «визуально», но и основываясь на показателях, которые следует определить уже на этапе разработки программы

реструктурирования. При этом необходимо уточнить точки контроля, характеризующие ход процесса, и комплекс показателей, выражающих конечный результат преобразований. Выделение областей контроля обусловлено, прежде всего, необходимостью получения руководством предприятия быстрой, но точной информации о ходе структурных преобразований.

Разработка системы показателей основывается на результатах проведенной диагностики предприятия и включает, как правило, те же показатели, которые были целевыми. Обязательным, по нашему мнению, является включение показателей с «неудовлетворительным» значением, так как именно отрицательный результат позволяет выявить резервы и подсказать направления изменения

Эффективность структурных изменений определяется степенью достижения поставленных целей, которые в свою очередь могут быть выражены через соответствующие показатели. Весь разрабатываемый комплекс показателей подразделяется на отдельные подгруппы, которые характеризуют:

1) производственную и маркетинговую деятельность (производительность труда, использование производственных мощностей, процент выполнения заказов в срок, капиталоемкость продаж, рентабельность продукции, доля денежных поступлений в общем объеме реализации и т.д.);

2) финансовое состояние и инвестиционную деятельность (чистая прибыль, степень выполнения обязательств перед кредиторами, государством, работниками, рентабельность активов и капитала, финансовый рычаг, ликвидность, окупаемость инвестиций);

3) социальное развитие и кадры;

4) систему управления и структуру организации.

Сложность системы предприятия и ее многофункциональность предполагает использование как количественно измеримых, так и качественных показателей. Выбор качественных показателей обусловлен рядом индивидуальных факторов, характеризующих конкретное предприятие, и касается в основном третьей и четвертой группы подгруппы. Количественные показатели менее субъективны и их

нормативные значения можно ориентировочно установить уже на этапе диагностики предприятия. При этом мы считаем, что для корректной оценки приоритет должен отдаваться относительным показателям. Это позволит оценить результаты реструктуризации во времени, а также степень достижения среднеотраслевых параметров или параметров конкурентов.

Наиболее важным при разработке системы показателей для оценки эффективности реструктуризации, на наш взгляд, является соблюдение определенных принципов, среди которых наиболее важными на наш взгляд являются следующие:

Принцип системности - означает, что разработанный набор показателей должен дать всестороннюю характеристику изменениям **р**«осматривая предприятие как сложную динамическую систему, состоящую из ряда элементов, связанных между собой и с внешней средой.

Принцип обозримости предполагает перечень из 15-20 показателей. Имеется в виду, что излишняя детализация при оценке не является рациональной и требует лишь дополнительной траты времени и усилий

Возможность внесения изменений и дополнений в систему показателей эффективности по мере необходимости при условии соблюдения остальных принципов подразумевается принципом гибкости.

Соблюдение принципа сопоставимости позволяет дать сравнительную оценку различных направлений реструктуризации, а также сопоставить свои результаты с отраслевыми

□ (ифференцированность должна обеспечиваться как для предприятий разных отраслей и организационно-правовых форм, так и для разных этапов реструктуризации

Соблюдение этих принципов позволит создать такую систему показателей, которая позволит объективно оценить все направления структурных изменений и выбрать верное управленческое решение.

Кроме соблюдения данных принципов для выбора оценочных критериев принципиально важно четкое корректное определение самой концепции реструктурирования. Очевидно, выбор концепции начинается с оценки состояния компании «как есть». В настоящее время существует множество методик и технологий анализа, позволяющих провести полную диагностику состояния предприятия. Однако большинство методик усложнены излишне конкретизированными показателями. По нашему же мнению, на этапе выбора направления и концепции реструктуризации достаточно ограничиться использованием укрупненных показателей, а также качественными характеристиками экономической системы.

На рисунке 1.2 мы представили пример формирования системы показателей для оценки результатов реструктуризации предприятия.

Представленная модель демонстрирует логическую последовательность формирования оценочных показателей, которые могут прогнозироваться и быть целевыми при разработке стратегии, а по завершении структурных преобразований стать базой для сравнения полученных результатов. Первый блок модели содержит виды и методы анализа, которые мы считаем целесообразным использовать при оценке существующего положения компании, и основные показатели, которые могут быть применены в рамках проводимого анализа. Второй блок модели содержит основные результаты, которые могут быть получены при комплексном анализе. Третий блок показывает возможные цели реструктурирования и соответствующие им критерии, которые в четвертом блоке представлены системой показателей, определяемые индивидуально для каждого предприятия.

Наиболее адекватным подходом, как для выработки концепции реструктурирования, так и оценки ее результатов, несомненно, является системный подход, который предполагает, что любые преобразования должны осуществляться с позиции рыночной стоимости предприятия. Такого мнения придерживаются большинство исследователей и практиков, обосновывая его тем, что показатель стоимости аккумулирует полную информацию о деятельности предприятия и отражает интересы его рыночного окружения [24,37,53,38,27,10].

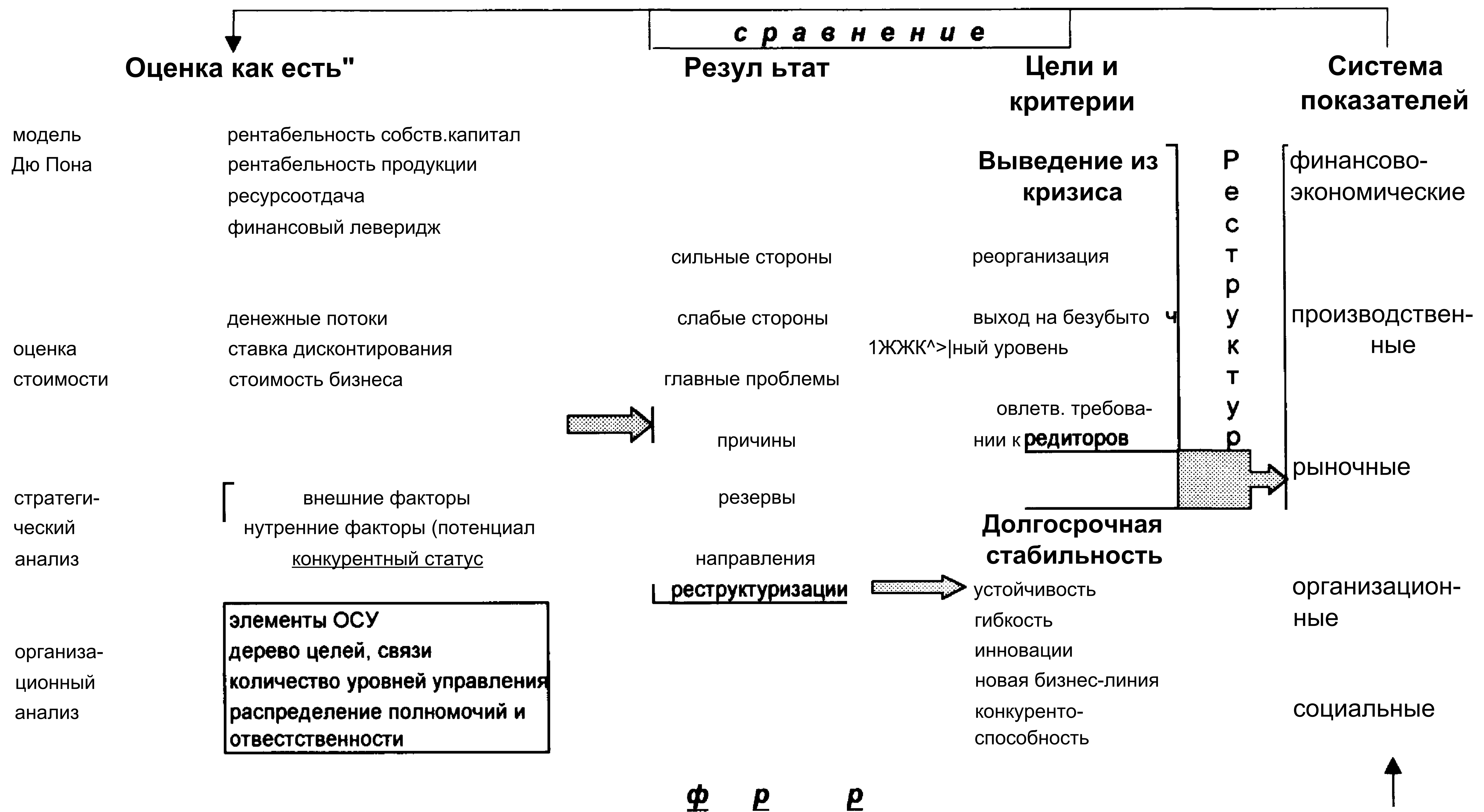


Рис. 1.2. Пример формирования системы показателей оценки результатов реструроу

Обычно выделяют три основных подхода, включающих различные методики оценки стоимости [32,99, 104].

Имущественный (затратный) подход основан на оценке чистых активов предприятия и включает такие методики, как накопления активов, скорректированной балансовой стоимости, расчета стоимости замещения, расчета ликвидационной стоимости. Все указанные методики предполагают применение данных о фактически существующих активах и затратах, однако ни одна из них не предусматривает оценку будущей доходности фирмы. Именно этот аспект не позволяет учесть в рамках затратного подхода перспективы развития фирмы.

Доходный подход предполагает оценку стоимости предприятия путем определения текущей стоимости будущих доходов, которые можно получить при условии сохранения бизнеса. Данный подход предусматривает оценку стоимости двумя методами: капитализации дохода и дисконтирования денежных потоков. Выбор одного из методов обусловлен прогнозом будущего дохода. Если предполагаемый доход стабилен, то рекомендуется использование метода капитализации дохода, в противном случае применяют второй метод.

Сравнение оцениваемого предприятия с предприятием аналогом предусматривается рыночным подходом оценки стоимости. Рыночный подход основан на применении нескольких методик. Методика рынка капитала предполагает, что ориентировочную стоимость предприятия можно определить по рыночной оценке стоимости акций сходного предприятия. Важным условием применения данного метода является выявление компании-аналога одной отрасли, со сходными характеристиками и размещающую свои акции на фондовом рынке. Методика сравнительного анализа продаж представляет собой частный случай методики рынка капитала и заключается в анализе цены покупки контрольного пакета акции или всего предприятия-аналога. Обе эти методики построены на использовании фактических показателей и характеризуют текущее состояние фирмы. В рамках сравнительного (рыночного) подхода Григорьев В.В. и Островкин И.М. выделяют



также методику отраслевых коэффициентов, которую можно применить для ориентировочных оценок стоимости предприятия

Анализ условия применения каждого из этих подходов позволяет сделать вывод, что доходный и рыночный подход оценки приемлемы для тех предприятий, которые нацелены на дальнейшее функционирование, имущественный же подход целесообразно применять в основном для оценки ликвидационной стоимости предприятия. Поскольку структурные изменения на предприятии нацелены на стабилизацию и выход на эффективный уровень функционирования, то мы согласны с Евсеевым А, что наиболее адекватным подходом оценки является доходный, а именно метод дисконтированного денежного потока. Этот метод в полной мере отражает внутреннюю экономическую стоимость компании, поскольку показатель денежного потока учитывает все решения относительно операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании. Аргументом в пользу данного метода может служить и рассмотрение реструктуризации как крупный инвестиционный проект, результативность которого можно определить также с помощью метода дисконтированного денежного потока. Недостатком данного подхода является сложность проведения расчетов, особенно в части обоснованного выбора ставки дисконтирования. Использование же модели CAPM затруднено в связи со сложностью определения коэффициента  $r$  и расчета реальной рыночной премии

Анализ стоимости компании проводится в следующей последовательности [53, с.69]. Первоначально изучается текущая рыночная стоимость. Далее оценивается фактическая и потенциальная стоимость с учетом внутренних улучшений на основе ожидаемых денежных потоков, а также возможности увеличения стоимости путем финансового реинжиниринга. Все эти оценки соотносятся со стоимостью компании на открытом рынке, чтобы оценить потенциальную выгоду для акционеров от реорганизации компании (если акции не котируются на фондовом рынке, для оценки ее текущей стоимости используют сравнительный анализ). В результате такого анализа менеджеры и собственники компании имеют достовер-

ную информацию о состоянии делового портфеля компании, возможностях увеличения ее стоимости. Кроме этого получают и очень емкий критерий для выбора направления изменения и оценки ее результатов

Также до универсальной для интегрированной оценки является расширенная формула фирмы «Du Pont», которая позволяет без особых усилий оценить финансовое состояние фирмы и эффективность использования ресурсов [23, с.189-192; 71, с.123, 130-131]. Именно эта формула позволяет оценить влияние показателей рентабельности продукции, ресурсоотдачи и финансового левериджа на рентабельность собственного капитала:

$$R_{СК} = R_{пр} * P_{отд} * \Phi_{лев} \quad (1)$$

где  $R_{СК}$  рентабельность собственного капитала

$R_{пр}$  рентабельность продукции

$P_{отд}$  - ресурсоотдача

$\Phi_{лев}$  финансовый леверидж (мультипликатор собственного капитала)

В свою очередь составляющие формулы определяются следующим образом:

$$\frac{ЧПр}{СК} = \frac{ЧПр}{В} * \frac{В}{А} * \frac{А}{СК} \quad (2)$$

Модифицированная схема (см. рис. 1.3) может быть полезна следующему кругу пользователей:

-руководству фирмы - для выявления путей повышения экономической эффективности фирмы и направлений структурных изменений, анализа стратегий финансирования и оценки степени риска при привлечении внешних инвестиции;

-маркетологам и специалистам по сбыту - для оценки влияния ценовых и не-ценовых факторов на уровень рентабельности;

-бухгалтерам - для анализа расходных статей и определения резервов снижения себестоимости продукции;

-финансовым аналитикам, производственникам и маркетологам правая часть схемы позволит оптимизировать уровень различных видов активов и т.д.

R<sub>ак</sub>

Рентабельность активов		Активы (А); Собственный капитал(СК)	
Рентабельность продукции		Ресурсоотдача	
Чистая прибыль (ЧГ1р)	Выручка от реализации	Выручка реализации	Сумма активов
Выручка от реализации	Общие затраты	Основные средства	Оборотные средства
Амортизация	Проценты	Денежные средства	Ликвидные ценные бумаги
Прочие операционные затраты	Налоги	Дебиторская задолженность	Запасы

Рис. 1.3 Модифицированная схема фирмы «Du Pont»

Кроме проведения анализа финансового состояния предприятия для оценки фактического состояния сложившейся ситуации на предприятии необходимо использовать так называемый организационный анализ, касающийся оценки сложившейся организационной структуры управления. Для проведения этого анализа необходимо оценить, основные элементы организационной структуры управления, иерархию и количество уровней управления, масштаб управляемости и контроля, степень централизации (децентрализации) организационной структуры управления, выявить соответствие распределения прав, обязанностей и ответственности функциональному назначению, составу и количеству уровней управления. Вопросы проведения комплексного организационного анализа являются на наш взгляд наиболее сложными, несмотря на довольно серьезную его разработку

как зарубежными, так и отечественными учеными [28,73,76,78,101,81]. Главная сложность заключается в качественном и трудоемком характере анализа, что требует привлечения специалистов, обладающих соответствующим знанием и технологиями. В настоящее время для решения задач организационного анализа и прототипирования создаются программные средства, позволяющие подерживать работу по организации эффективного управления. Компьютерную поддержку способны осуществлять программные приложения типа Orgware (например, ВААН, отечественный «БИГ-Мастер», шведский Socar и др.) [57, с.62-69].

В качестве заключительного этапа анализа фактического состояния предприятия и перспектив его развития необходимо использовать и элементы стратегического анализа.

В рамках данного анализа необходимо оценить стратегическую ситуацию, а именно характеристику настоящего положения фирмы с учетом состояния внешней среды. Оценка внешней среды используется с целью выявления изменений, которые воздействуют на разные аспекты стратегии, определения факторов, представляющих угрозу для фирмы, а также выделения тех факторов внешней среды, которые можно использовать для достижения стратегических целей фирмы [48 с. 133]. Поскольку проведение комплексного анализа внешней среды требует достаточно длительного времени, мы согласны с предложением [99, с.286] сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на текущее функционирование фирмы. Этими элементами, как правило, являются факторы прямого воздействия, выделенные нами в п. 1.1.

Анализ внешней среды следует дополнить также и таким элементом, как матрицей первичного стратегического анализа, то есть SWOT-анализом. Техника проведения, преимущества и недостатки этого метода рассмотрены многими авторами, и мы не претендуем на выявление каких-либо дополнительных его характеристик. Обоснованность применения SWOT-анализа заключается в его доступности многим отечественным руководителям, имеющимся навыке его проведения. Преимуществом данного метода является также достоверное выявление проблем-

ных сторон организации даже при приблизительном их рассмотрении. Кроме оценки среды при стратегическом анализе целесообразно провести конкурентный анализ и использовать портфельные модели анализа: многофакторные матрицы Shell/DPM, GE/McKinsey, APL/LC для оценки стратегических позиций бизнеса, в некоторых случаях с учетом жизненного цикла организации.

Итак, для принятия решения о выборе направлений реструктуризации необходимый объем информации менеджеры могут получить, используя результаты финансового, организационного и стратегического анализа. Выявленные в ходе анализа резервы и перспективы позволяют выделить и ранжировать цели и направления изменений. В соответствии с ними формируется система показателей, которые могут быть использованы для оценки результатов реструктуризации. Мы сформулировали систему количественных показателей, которые могут быть получены в рамках проведенного анализа и характеризующих существующее положение фирмы (Приложение 4). Позитивная динамика данных показателей как при разработке программы реструктуризации, так и по завершении данного процесса свидетельствует о его эффективности. При этом предлагаемая система показателей может быть уточнена (расширена) для каждого предприятия в зависимости от специфики его функционирования.

Придерживаясь подхода «от общего к частному» в научном познании мы предполагаем рассмотреть во второй главе общие условия функционирования предприятий пищевой промышленности РФ и проанализировать деятельность предприятий молочной промышленности РТ с тем, чтобы обосновать необходимость и направления их реструктурирования

Выводы по 1 главе.

1. Вопросы сохранения стабильности и создания адаптивного механизма на предприятиях становятся наиболее актуальными в условиях высокой динамичности современной экономической системы. Среди мер по созданию эффективного адаптивного механизма на предприятии особое место занимает реструктуризация.

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 глубоко 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 позиции 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

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.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

### 2.1. Тенденции развития пищевой промышленности продовольственного комплекса РФ

Сохранение продовольственной безопасности страны и обеспечение населения необходимым количеством качественной продукции полностью зависит от уровня развития отечественного производства продуктов питания. Важная роль для выполнения данной задачи отводится предприятиям пищевой промышленности. В составе этой отрасли в настоящее время насчитывается более 30 подотраслей, объединяющих свыше 22 тыс. предприятий с преобладанием смешанной и частной формой собственности. На данные предприятия приходится более 95% производимой пищевой продукции и половина продовольственного товарооборота страны [51, с.9].

Развитие предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности в 90-ые годы не отличалось от общих тенденций в экономике страны. Основным дестабилизирующим фактором для этих предприятий стал общесистемный кризис в стране. Однако для объективной оценки ситуации предприятий отрасли, по нашему мнению, следует проанализировать факторы и внешние, и внутренние, общая структура которых была рассмотрена в первой главе диссертации.

Наиболее важными факторами внешней среды, повлиявшими на спад в отрасли, на наш взгляд являются следующие:

- непродуманная система приватизации и прекращение государственной поддержки

С объявлением курса на переход к рыночной экономике правительством был создан адекватный механизм, способствующий сохранению достигнутого уровня производства, сложившихся межотраслевых отношений и поддержки имеющегося интеллектуального потенциала в стране.

В первую очередь государство инициировало поспешную приватизацию предприятий путем акционирования, создав полную свободу действий для руко-



во детва по выбору способов приватизации собственности. В результате большинство предприятий пищевой промышленности было приватизировано по второй модели, сохранив за собой контрольный пакет акций и монополию в цепочке «поставщик сырья - переработчик - продавец». Так, из общего количества приватизированных предприятий пищевой промышленности, по второй модели акционировалось 63 %, в том числе в молочной промышленности - 60%, в мясной - 73%, в спиртовой - 95% предприятий [43, с.132]. Этот факт привел к сокращению поставок сырьевых ресурсов и к усугублению кризисной ситуации на сельскохозяйственных предприятиях, а впоследствии и на перерабатывающих предприятиях. Кроме того, финансирование, кредитование и инвестирование предприятий за счет государственных средств и централизованное материально-техническое обеспечение были прекращены.

- просчеты во внешнейторговой политике государства.

Отсутствие должного контроля за поступлением импортной продукции со стороны государства в переходный период привело к затовариванию отечественных предприятий, а значит и к замедлению оборота средств. Например, в 1992-1993 годах таможенные пошлины использовались в качестве защитного инструмента только в отношении импорта алкогольной продукции и пива [21, с.87]. Высокие таможенные пошлины на ввозимое технологическое оборудование, наряду с неограниченным поступлением готовых продуктов, не всегда высокого качества, явились губительными для многих подотраслей пищевой промышленности и затянули процесс их адаптации на длительный срок.

- инфляция.

Этот фактор, и особенно рост цен на продукцию и услуги естественных монополий, повлияли на ценообразование и инфляционный рост цен по всем отраслям. Косвенное влияние инфляции сказалось и на уровне использования производственных мощностей, потере круга поставщиков и потребителей. По таблице 2.1 можно проследить темпы изменения цен в период реформ и сравнить влияние различных составляющих на потребительские цены [18, с.7].

Таблица 2.1

Рост цен  
(1990 г. = 1)

Показатели	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
I Потребительские цены	2,6	26,1	9,4	3,1	2,3	1,2	1,1	1,8	1,4	1,2	1,1
I Цены промышленности	3,4	33,8	10,0	3,3	2,7	1,2	1,1	1,2	1,7	1,3	1,1
I Цены сельского хозяйства	1,6	9,4	8,1	3,0	3,3	1,4	1,1	1,1	2,0	1,4	1,1
I Грузовые железнодорожные тарифы	2,0	37,4	19,2	4,0	2,4	1,3	1,0	0,8	1,1	1,7	1,1
I Цена за 1 электроэнергию	2,0	59,9	13,8	3,2	2,9	1,3	1,2	0,9	1,1	1,5	

Как видно из таблицы 2.1, на потребительские цены наибольшее влияние оказало освобождение с 1 января 1992 года рыночных цен на услуги естественных монополий. Далее последовала цепная реакция: повышение издержек производства повлекло рост цен на промышленную продукцию и продукцию сельского хозяйства. Однако сохранившийся контроль государства над закупочными сельскохозяйственными ценами привел к огромнейшему диспаритету цен

- сокращение поставок сырьевых ресурсов.

Главной специфической особенностью, определяющей эффективность работы многих отраслей пищевой промышленности, является их сильная зависимость от сельского хозяйства [35, с.444]. По оценкам некоторых специалистов, именно сырьевой фактор на 80 % и более определяет уровень и динамику основных экономических показателей отраслей пищевой и перерабатывающей промышленности АПК [52, с.89]. В структуре затрат на производство продукции доля сырья и материалов, по различным оценкам, составляет от 80 до 90% [52, с.41; 34, с. 196].

Кроме того, именно направление специализации сельского хозяйства обусловливает состав отраслей, производств и видов деятельности пищевой и перерабатывающей промышленности в каждом регионе (Приложение 5). В то же время размещение пищевых предприятий оказывает непосредственное воздействие на производимые объемы сельскохозяйственной продукции [94, с.3] Такая тесная взаимосвязь между отраслями второй и третьей сферой АПК должна предполагать установление взаимовыгодных экономических связей с целью их пропорционального и сбалансированного развития. Однако агрессивная политика большинства

предприятий третьей сферы АПК в начальный период реформ стала одной из причин резкого снижения эффективности сельскохозяйственного производства, а это в свою очередь, негативно отразилось и на самих перерабатывающих предприятиях. В итоге в 1998 году доля убыточных сельскохозяйственных предприятий составила 90 % [105, с.2]. Всего за прошедшие десять лет реформ общий объем продукции сельского хозяйства снизился на 40%, сбор зерна на 30%, поголовье коров уменьшилось почти на 60%, свиней на - 76%, овец - на 90%, птицы более чем на 50% [18, с.6]. Возникла парадоксальная ситуация, когда в условиях

острого дефицита отечественного сельскохозяйственного сырья, пищевики вынуждены использовать импортные ресурсы, что не может считаться перспективным направлением

- снижение уровня жизни населения.

Производство продуктов питания напрямую связано с социальным климатом в стране, который в свою очередь определяется качеством жизни населения. Ос-

новными показателями, характеризующими качество жизни, являются уровень доходов, прожиточный минимум, потребление основных продуктов на душу населения. Устойчивая тенденция к сокращению реального дохода населения стала наиболее влиятельным фактором снижения платежеспособного спроса на продукты питания. Необходимо отметить, что потребление основных продуктов питания в 1999 году по сравнению с 1990 годом уменьшилось более чем в 1.5 - 2 раза (табл.2.2).

Таблица 2.2

Потребление продуктов питания в России  
(кг в год на душу населения)

продукции	Норма	I 1990	I 1995	1996	1 1997	I 1998	1999	2000
Мясо и мясопродукты		75	55	71	50	48	45	43
I Молоко и молокопро-1 дукты	390	386	257 <sub>1</sub>	232	229	221	215	213
I Яйцо, шт.	Г 291	297	215	207	210	218	222	225
I Рыба и рыбопродукты	1 23,7	20,3				Г^8“		
I Сахар	Г““38	47	31	33	33	33	35	35
I Хлебопродукты	Г 117	119	124	Л 7	118	118	119	120
I Масло растительное	Г ““13	10,2	6,2		8,4		рз~	
I Картофель	Г 117	106	127	125	130	123	117	120
Овощи и бахчевые		79	73	75	79	78	83	83
Фрукты и ягоды		35	25	31	30	31	28	30

Главным образом сократилось потребление мясо-молочных продуктов, рыбы и рыбопродуктов, растительного масла по сравнению с рекомендуемыми физиологами нормами [51, с. 13; 17 с.220,240; 92, с.25]. В результате снизилась и калорийность питания населения почти в 2 раза.

Таким образом, уровень потребления основных продуктов сильно отстает от медицинских норм. Среднесуточное потребление белков в расчете на одного человека составило 64 г при норме 90 г, жиров - 69 г против 109 г, углеводов 361 г против 392 г. Общая энергетическая ценность суточного рациона в 2000 году составила менее 2320 ккал и стала ниже, чем потреблял россиянин в 1913 году (2340 ккал) [92, с.27]. Однако можно отметить слабую тенденцию к росту потребления продуктов растительного происхождения и рыбы начиная с 1996 - 1997 года. Подобную же тенденцию можно пронаблюдать и в сфере производства продуктов питания.

Темпы падения производства продуктов питания начали замедляться с 1996 года, а после августовского кризиса наметился некоторый рост (рис 2.1). Таким образом, в пищевой промышленности впервые за многие годы прирост производства превысил стопроцентный уровень и в 1999 году составил 107,5% [51, с.11]. Подобный рост стал возможен во многом благодаря фактору импортозамещения, когда рост курса доллара стимулировал спрос на более дешевую отечественную продукцию. В 1999 г. объем импортных поставок продовольствия и сырья для его производства по сравнению с 1998г. снизился на 15% [92, с.24]. Те руководители предприятий, которые смогли правильно воспользоваться благоприятной ситуацией и направить высвободившиеся средства на восстановление производственного потенциала, создали основу для повышения конкурентоспособности своей продукции. Однако к настоящему времени фактор импортозамещения уже практически полностью исчерпан, и вхождение России во Всемирную Торговую Организацию может вновь усугубить ситуацию на рынке продовольствия для отечественных производителей. Исследование группы ученых Института мировой экономики и международных отношений РАН по руководством члена-корреспондента РАН И. Королева показывают, что требования, предъявляемые к России при вступлении в ВТО, сводятся в основном к снижению или полной отмене пошлин на ряд товаров, к допуску иностранных компаний на рынок услуг, к отказу от государственной финансовой поддержки экспорта сельхозпродукции.

**Уровень производстве основных видов продукции пищевой промышленности (1990г. -100%)**

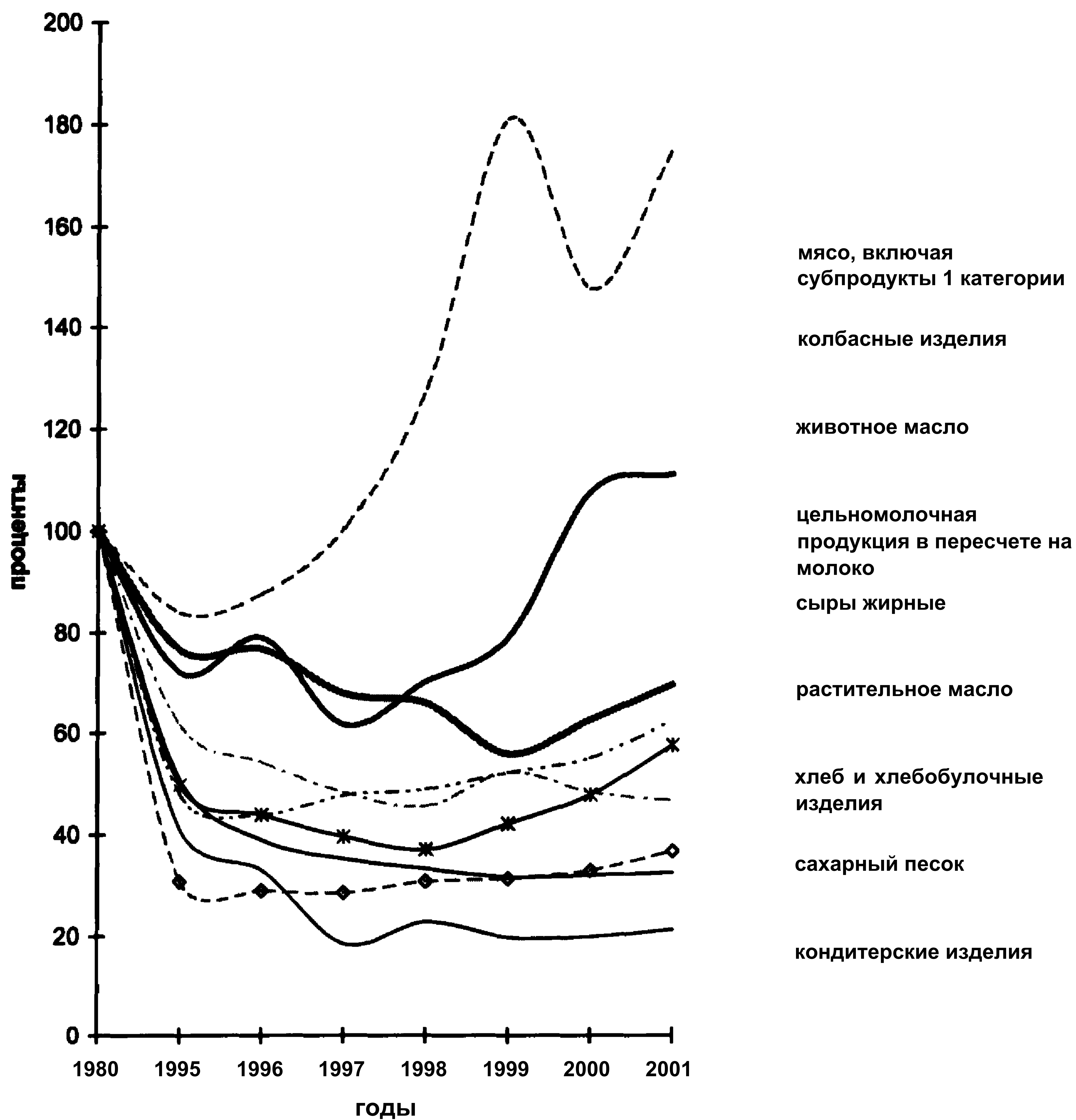


Рис.2.1 Динамика производства основных видов продукции пищевой промышленности РФ\*.

Потребуется соблюдение норм ВТО при дотировании аграрного комплекса, сокращение субсидирования отдельных отраслей и отказ от экспортных пошлин [54, с.3]. В соответствии с установками ВТО от России потребуется снижение среднего таможенного тарифа с 12,7 до 7 - 8% или даже до 3,0 - 4,5%. Практика показывает, что при снижении цен на импортные товары на 1 % их ввоз увеличится на 2% [87, с.28].

В этих условиях, по данным руководства Ассоциации отраслевых союзов АПК, в ближайшие семь лет для кардинального изменения ситуации в агропродовольственном секторе России потребуется около 300 млрд, долларов инвестиций. Треть этой суммы необходима для развития пищевой промышленности [9, с.2].

□ [оля инвестиций в основной капитал для всех отраслей промышленности в общем объеме ВВП в 2000 году составила 16,5% (в 1995 г. - 17,3%, в 1998 г. - 14,9%, в 1999 г. - 14,1%) [49, с.45]. Однако, несмотря на самую высокую привлекательность отраслей пищевой промышленности по теоретическому рейтингу [116, с.58], поступление инвестиционных ресурсов в 2000 году сократилось по сравнению с предыдущим годом. Если в 1999 г. на долю пищевой промышленности по уровню инвестирования в основной капитал пришлось 15,3% ресурсов, то в 2000 г. лишь 7,9%. При этом следует отметить, что максимальный объем прямых иностранных инвестиций в 2000 г. был направлен в пищевую промышленность - 1786 млн. долларов США, или 37,84% от общего объема ПИИ в промышленность России (Приложение 7). Наиболее крупные инвестиции были сделаны Нидерландами - 35,6% от общего объема инвестиций в эту отрасль

Привлекательность отраслей пищевой промышленности для иностранных инвесторов обусловлена их стремлением сохранить свою долю на российском рынке если не путем ввоза готовых продуктов, то созданием новых производств и приобретением российских компаний. Это связано и с глобализацией мирового рынка, интенсификацией процессов интеграции и концентрации в отрасли и общемировой тенденцией к расширению сфер влияния транснациональных корпораций. В этом плане наиболее крупной компанией, успешно реализующей свои

инвестиционные интересы на территории России, является швейцарская компания Nestle. Кроме реализации своей продукции, данная фирма установила контроль над деятельностью крупных кондитерских фабрик: «Россия» в Самаре, для переоснащения которой было привлечено более 40 млн. долл, за три года, фабрика «Алтай», Камская фабрика, Жуковский хладокомбинат. ТНК Mars установила линию по выпуску шоколадных изделий в г.Ступино Московской области [115, с.30]. Большая доля испанских инвестиций в российскую экономику также отводится предприятиям пищевой промышленности. Испанский концерн Campo Frio приобрел два мясоперерабатывающих завода в России и предполагает купить еще один для расширения производства в рамках совместного предприятия «Кампо-Мос». Компания Chupa Chups планирует расширить инвестиции в Россию, а Galina Blanca намерена построить в г. Бор Нижегородской области фабрику по производству суповых и бульонных концентратов. Концерн Lecho Pascual представил проект строительства фабрики по производству молочных продуктов в Калужской области и намерено инвестировать 35 млн. долл. [126].

Роль иностранного капитала в пищевой промышленности выражалась и через усиление процессов концентрации и интеграции в отрасли. Наиболее популярным инструментом, используемым в данном случае, явились сделки по слиянию и поглощению. Ярким подтверждением этих процессов явились отрасли пивной, кондитерской и молочной промышленности (таблица 2.3).

Подобные горизонтальные слияния и поглощения в целом оказывают положительное влияние на деятельность реорганизуемых предприятия с точки зрения повышения эффективности производства, роста доли продаж, сохранения и расширения ассортимента. Заключению конечной сделки по слиянию предшествует, как правило, разработка совместной стратегии, ценовой и маркетинговой политики, просчитываются преимущества объединения. Далее на основе этих разработок проводится реструктуризация компании, инициатором которой является компания - «покупатель». Она же зачастую и обеспечивает финансирование и контроль



Таблица 2.3

**Наиболее крупные приобретения иностранными компаниями отечественных  
предприятия пищевой промышленности**

Компания «покупатель»	Объединяемые (приобретаемые) компании	И нвести- ции
<b>1</b> <b>Иноваренная промышленность</b>		
	«Балтика» (г.Санкт-Петербург)	
	Ярославский пивзавод	
<b>Baltic Beverages Holding</b>	«ТАОПиН» (г.Тула)	млн
<b>(Скандинавский концерн)</b>	«Пикра» (г.Ярославль)	долл
«Балтика»	«Челябинскпиво»	
	«Донское пиво» (г.Ростов на Дону)	
<b>ХолдингБип Interbrew</b>	«Бавария» (г.Санкт-Петербург)	
<b>(Interbrew [Бельгия] +</b>	«Поволжье»	
<b>Sun Group [Индия])</b>	«Росар» (г.Омск)	нет дан*
	«Десна» (г.Чернигов)	ных
	«Кл и некий пивзавод»	
<b>Кондитерская промышленность</b>		
	«Россия» (г.Самара)	
<b>Nestle</b>	«Алтай» (г.Барнаул)	
<b>(Швейцария)</b>	«Камская» (г.Пермь)	
«СладКо» (Baring Vostok Capital Partners. Capital International)	«Волжанка» (г. Ульяновск)	44,4 млн
	«Заря» (г.Казань)	долл.
	«Конфи» (Екатеринбург)	
<b>Молочная промышленность</b>		
	Лианозовский м/к (г. Москва)	
<b>холдинг</b>	Царицынский м/к (г.Москва)	
<b>Вимм-Биль-Данн -</b>	Раменский м/к (г.Москва)	
<b>Лианозовский молочный комбинат</b>	Завод детских молчных продуктов	нет дан-
	АО «Сибирскоемолоко»(г.Новосибирск)	ных
	Н ижегородский м/к	
	Владивостокский м/к	
	АО«Карасукское молоко» (г.Новосибирск)	
	АО «Альбумин» (г.Новосибирск)	

ходом изменений. Однако подобные мероприятия носят и негативный характер. Главной проблемой является социальная напряженность, которая связана с массовыми увольнениями работников. Так, при создании нового кондитерского

объединения «СладКо», владельцем которой стал инвестиционный фонд Вapод Vostok Capital Partners и Capital International, из 2800 рабочих с екатеринбургской кондитерской фабрики «Конфи» было уволено 800 человек. Одновременно массовые увольнения прошли на фабрике «Заря» (г.Казань) и «Волжанка» (г.Ульяновск) [125].

Специфика исходного сырья и глубоко кризисное состояние подавляющего большинства его производителей обусловили создание вертикально интегрированных формирований в стране. Этот путь получил довольно широкое распространение в западных странах. Объединение усилий в виде интеграции строится на взаимовыгодной основе. Сельскохозяйственные предприятия экономят ресурсы на поиск покупателей, доставку и реализацию своей продукции, при этом у них появляется стимул для производства высококачественной продукции. Пищевые предприятия получают стабильную сырьевую базу и возможность максимального использования производственных мощностей. Так, например, в США вертикальная интеграция в основном вытеснила обычные отношения между сельскими товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями. Аналогичный процесс наблюдается в Японии и европейских странах [118, с.39 ]. Причем в большинстве случаев объектом интеграции является сельское хозяйство, а прямым или косвенным интегратором выступают промышленные предприятия, либо владеющие ими финансовые структуры. Характерной особенностью таких объединений является определенное безразличие к формам собственности интегрирующихся хозяйственных единиц. Главным мотивом становится нахождение организационной модели, обеспечивающей наиболее эффективное функционирование воспроизводственной вертикали, включая производство сельскохозяйственного сырья необходимого качества, внедрение современных технологий его переработки, активный маркетинг и оптимальную сеть распределения готовой продукции

**В** России создание агропромышленных формирований осуществлялось в двух вариантах [117, с.52; 122,с. 172-173]:

1. Создание агропромышленных предприятия с потерей хозяйствующими субъектами статуса юридического лица (агрокомбинаты, агрофирмы и т.д.).
2. Создание агропромышленных формирований с сохранением участниками статуса юридического лица. Этот вариант наиболее распространен в виде отраслевых ассоциаций, финансово-промышленных групп, холдинговых компании.

Широко известен опыт функционирования интегрированных формирований в сфере производства, переработки и реализации молока в Ярославской, Владимирской, Саратовской и других областях. Такие формирования обычно состоят из молочного завода и группы сельскохозяйственных предприятия, производящих молоко. Например, ассоциация по производству и переработке молока «Балаковская» Саратовской области объединила 23 хозяйства и крупный молочный завод, или ассоциация «Рыбинская» Ярославской области, в которой кроме 30 хозяйств и молочного завода участвуют 70 предприятий торговли и общественного питания [98, с.31].

В сфере производства и переработки мяса процесс агропромышленного объединения идет по несколько иной схеме, вовлекая в интеграционные формирования лишь крупные специализированные откормочные хозяйства, не затрагивая обычные многоотраслевые. Опыт их функционирования имеется в Новосибирской, Пермской, Нижегородской областях. Наиболее показателен опыт функционирования ОАО «Омский бекон» - интеграция банковских структур, крупнейшего в России свиноводческого комплекса, 7 фирменных магазинов, Лузинского комбикормового завода. Продукция ОАО перерабатывается на трех мясокомбинатах Омской области, построен цех по переработке мясной продукции. Собственная сырьевая база позволяет производить объемы продукции, достаточные не только для удовлетворения спроса в своем регионе, но и для обеспечения других регионов Западной Сибири, так как продукция, произведенная из собственного

сырья, даже с учетом транспортных издержек оказывается существенно дешевле местной [112, с.66].

Однако опыт некоторых вертикально интегрированных формирований свидетельствует о низкой их эффективности, снижении устойчивости пищевых предприятий, а в некоторых случаях и их отказе от совместной деятельности. Главная проблема носит объективный характер и заключается в заведомо низкой эффективности сельскохозяйственного производства, особенно животноводческих отраслей, трудной адаптацией к новым условиям хозяйствования, низкой и медленной отдачей инвестиций. Снижение негативного воздействия указанных особенностей возможно лишь при очень сильном интеграторе и мощной государственной поддержке. Формирование же сильного интегратора, - здесь мы имеем **■ ВИДУ** предприятие пищевой промышленности, - зависит в свою очередь от эффективно-го собственника, качественного менеджмента, верно разработанной стратегии и оптимальной структуры организации. Достижение такого качественного состояния и сохранение своих позиции предприятиями возможно при условии применения современных инструментов стратегического менеджмента, в частности процедуры реструктуризации, и разработки определенного адаптационного механизма на предприятии. Все это предполагает учет внутренних возможностей предприятия и максимальное использование имеющегося потенциала.

## **2.2. Предприятия пищевой промышленности как объект реструктуризации**

Принятию стратегических управленческих решений, направленных на достижение нового качественного состояния предприятия, предшествует всесторонний анализ предприятия с позиции системного подхода. Подобные исследования предполагают рассматривать объект как целостную систему. Этой точки зрения придерживаются многие отечественные и зарубежные исследователи, выделяя целостность наиболее важным свойством системы. Такая система определяется заданием системных объектов, их свойств и связей. Под системными объектами

понимают вход, процесс, выход, обратную связь и ограничение [79, с. 11-12; 100, с.200-201].

Анализируя состояние промышленного предприятия, мы рассматриваем его как открытую систему, то есть, подчеркиваем его взаимозависимость с внешней средой, которая прямо влияет на все системные объекты. В первую очередь, рассматривал только прямую связь, влияние внешней среды на систему осуществляется через вход. В качестве входа системы «предприятие» выступают такие факторы производства, как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы, которые поступают из внешней среды. В процессе производства происходит трансформация поступивших ресурсов, и они в измененной форме поступают во внешнюю среду - выход, то есть происходит воздействие системы на среду

Целесообразность существования любого предприятия определяется его способностью удовлетворять спрос потенциальных потребителей. В этом смысле внешняя среда обеспечивает не только вход, но, и как регулятор рыночного спроса, определяет выход системы. Здесь проявляется наличие еще одного системного объекта - обратной связи, наличие которой обусловлено обособленностью входа и выхода системы. Обратная связь представляет собой поток информации из внешней среды, позволяющий принимать необходимые корректировочные действия относительно функционирования самой системы [77].

Таким образом, понятие организации как системы, которая соотносится с большей системой, предполагает изучение, во-первых, динамики и направлений воздействия внешней среды (системы) на организацию, во-вторых, анализ самой организации, как системы, ее входа, выхода и процесса, в-третьих, выявление последствий и перспектив эффективного взаимодействия внутренней системы с внешней средой. Выявленные в ходе анализа диспропорции в функционировании организации относительно внешней среды, снижение ее адаптивности и гибкости, отставание по основным параметрам от предприятия-аналогов свидетельствуют о необходимости осуществления изменений внутри организации.

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

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, товарооборот 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 Сизенко 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 равноценна 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

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 проверок Госсанэпиднадзора РФ и Госторгинспекции 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



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 практика показывают наименьшие удельные затраты производство дополнительной традиционной или вновь осваиваемой продукции имеют предприятия, в наибольшей степени способные к перестройке (к переналаживанию) 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,

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

промышленности могут стать основой для принятия решений о целесообразности реформирования предприятия 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 я 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 акции 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 нерешенными. Главной причиной этого, на наш взгляд, стало создание холдингов горизонтального типа. Это послужило сохранению монопольного положения переработчиков при определении условий 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 соте» обеспечивал отпуск сыров только при условии обязательного приобретения торгующей организацией масла животного, не включенного в заявку. В данном случае действия компании, занимающей

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 компании 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 экспортоориентированной). 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

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 РТ 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-

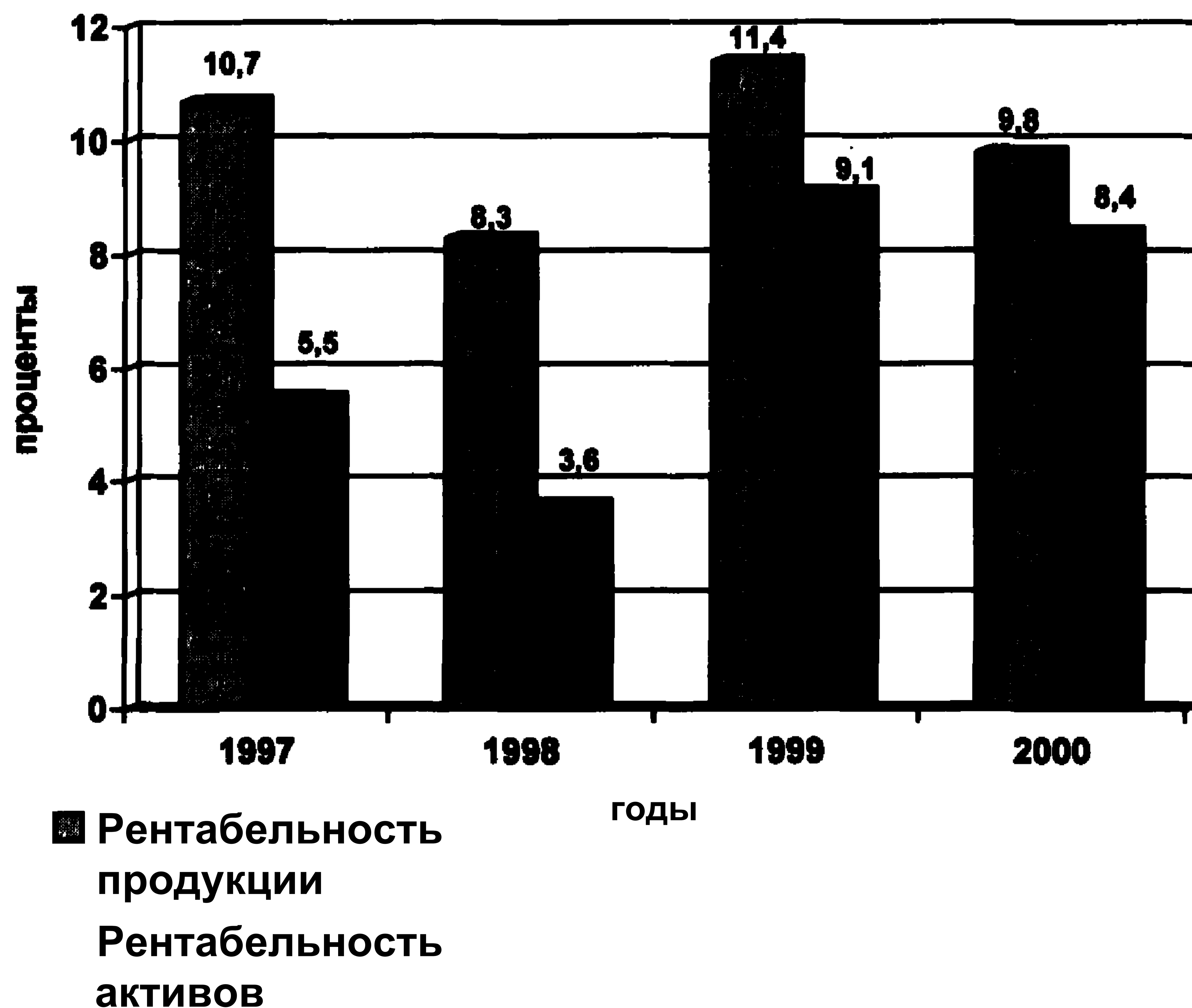


Рис.2.2. Рентабельность продукции и активов пищевой промышленности РТ.

ятия 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;

- 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-

с и мости от исходного состояния предприятия определяются концепция реструктуризации и способы ее реализации. В процессе аналитической работы принципиально важным, на наш взгляд, является оценка отраслевых тенденций и учет опыта развития аналогичных предприятий отрасли

Анализ результатов деятельности предприятия молочной промышленности Республики Татарстан позволил выявить общие проблемные аспекты, на базе которых возможно сформулировать концепцию реструктурирования этих предприятий.

В первую очередь необходимо принять во внимание ряд обстоятельств, которые связаны со спецификой молочного производства и особенностями сложившегося рынка молочной продукции:

1. Предъявляются очень высокие требования как к качеству сырья и компонентов, так и к организации производства и реализации, поскольку молочная продукция является жизненно важным продуктом питания всего населения, особенно детей.
2. Переработка молока характеризуется массовым поточным производством, требует достаточно сложных технологических линий и в то же время относительно низкой себестоимостью переработки.
3. Очень широкий современный ассортимент производимой продукции, при наличии одного постоянного исходного компонента - молока.
4. Незначительный срок хранения молока и продуктов его переработки, сезонность производства являются главными факторами, которые накладывают ограничения при организации производства, транспортно-складского хозяйства, поставок и сбыте продукции. Неполная загрузка производственных мощностей вследствие сезонного дефицита основного сырья может быть устранена диверсификацией производства.
5. Нецелесообразно постоянное наращивание производства вследствие значительного удорожания продукции при транспортировке на большие расстояния.



6. **В** условиях сокращения объемов производства и снижения покупательной способности населения рынок молочной продукции характеризуется насыщенностью и высокой конкуренцией

7. Среди производителей традиционных молочных продуктов представлены в основном производители. Удельный **в** импортных продуктов в молочном секторе по России составляет около 10%, в крупных городах 12% [90, с.30].

8. **В** настоящее время большая часть крупных молочных предприятий производит очень широкий ассортимент качественной продукции по более низким ценам в сравнении с иностранными производителями, что и обеспечивает им значительные конкурентные преимущества. Так, наладив выпуск ранее неизвестных отечественным потребителям продуктов (йогурт, муссы с наполнителями, пудинги, фруктовое и обезжиренное молоко), российские производители сохранили в своем товарном ассортименте традиционные российские молочные продукты (кефир, ряженка, простокваша) [45].

9. В условиях острой конкуренции между отечественными производителями и, расширения сфер влияния крупных предприятий за пределами своего географического района на первый план выходит потребность в применении агрессивной сбытовой политики наряду с консолидацией усилий производителей и местных органов власти, поскольку ряд предприятий имеют высокую социальную значимость в регионах

При анализе условий функционирования предприятий молочной отрасли и обосновании решений относительно каких-либо мероприятий указанные особенности, на наш взгляд, целесообразно принимать во внимание.

В состав анализируемой группы нами были включены 35 предприятий молочной промышленности РТ. Все предприятия имеют акционерную форму собственности. Двадцать два предприятия являются крупными комбинатами, начавшими свою деятельность в условиях плановой экономики. Сущность комбинирования для предприятия пищевой промышленности выражалась в «органическом

слиянии производств в единый организационно-технологический и территориальный комплекс» [119, с.236]. Для молочной промышленности комбинирование основано на комплексном использовании многокомпонентного сырья, включая переработку сопутствующей продукции. Главным преимуществом комбинатов, как и других крупных предприятий, является более эффективное использование сырья и выпуск высококачественной продукции, при меньших удельных капитальных затратах и более низких издержках производства. Однако наряду с преимуществами следует выделить и недостатки в деятельности комбинатов. В состав некоторых комбинатов входят по два и более предприятия. При этом одно предприятие имеет базовую специализацию по производству конечной продукции, остальные же занимаются заготовкой и первичной переработкой молока. С организационной точки зрения такое разделение труда является обоснованным, однако возникают сложности для тех комбинатов, предприятия которых находятся на значительных расстояниях друг от друга. Так, в состав ОАО «Агрызский маслодельно-молочный комбинат» входят Агрызский гормолзавод, Красноборский маслозавод и сепараторный пункт девятёрнинский, которые находятся в радиусе 100-120 км. Подобное расположение сказывается на транспортных расходах и высоких затратах на содержание специализированного транспорта.

Краснов С.Б. отмечает, что при малых объемах производства повышение уровня комбинирования приводит к деконцентрации как основных цехов, так и цехов по переработке сопутствующей продукции, отрицательно воздействуя на процесс специализации. Это в свою очередь приводит к повышению затрат на производство продукции по комбинату в целом [63, с.206].

**В** настоящее время особенно остро встает эта проблема в свете дефицита сырьевых ресурсов. Кроме того, общая компоновка разных производств в одном корпусе затрудняет реконструкцию и модернизацию производства, препятствуя, в некоторых случаях, возможности диверсификации финансовых рисков.

Проблема диверсификации производства возникает у большинства современных предприятий. Главным стимулом этому являются технологические осо-

бенности, связанные во многом с сезонным характером производства. Сезонность выражается летом в спаде продаж и одновременном повышении закупок на зимний период, зимой, наоборот, в подъеме продаж при 80-процентном снижении поставок сырья. Подобные особенности в производстве молочной продукции влияют на его финансирование и использование оборотных средств. При анализе показателей эффективности использования оборотных средств в 2000 году был выявлен значительный разрыв по показателю продолжительности одного оборота - Азнакаевский 20,2 дня, Ютазинский 194,6 дней, соответственно и по коэффициенту оборачиваемости - 17,81 и 1,85. Значительная доля запасов требует пополнения путем привлечения заемных средств, что в свою очередь отрицательно сказывается на показателях финансовой устойчивости. Так, соотношение заемного капитала к собственному на всех предприятиях сильно колеблется. По Мамадышскому сыродельно-маслодельному комбинату этот показатель составляет 0,18, по Лениногорскому - 25,6. По данным показателям можно предположить, что предприятия отрасли развиваются очень неравномерно.

□ (для более точного представления о состоянии всех предприятий и выделения наиболее стабильных из анализируемой выборки, мы использовали метод многомерного сравнительного анализа [88, с.55-58]. Основой данного метода является расчет евклидовых расстояний, что позволяет учитывать не только абсолютные величины показателей каждого предприятия, но и степень их близости до показателей предприятия-эталона. Таким образом, базой отсчета для получения рейтинговой оценки финансового состояния предприятия являются не субъективные предположения экспертов, а сложившиеся в реальной рыночной конкуренции наиболее высокие результаты из всей совокупности сравниваемых объектов [15, с.290].

Обобщающую оценку результатов работы предприятий мы проводили по системе показателей, которые на наш взгляд наиболее информативно характеризуют результаты хозяйственной деятельности всего предприятия и эффективность управления в частности. Таким образом, были проанализированы коэффициенты

покрытия, независимости, оборачиваемости оборотных средств, рентабельность капитала и продаж, а также ресурсоотдача, т.е. оборачиваемость активов, себестоимость продукции и доля денежных расчетов в общей сумме расчетов по предприятию. При этом следует отметить, что предлагаемый набор показателей не может дать всестороннюю характеристику всех рассматриваемых объектов, а значит служить универсальным инструментом для проведения комплексного анализа хозяйственной деятельности отдельного предприятия. Однако для получения сравнительной оценки предприятия одной отрасли с использованием открытой информации данная методика, на наш взгляд, представляет определенную ценность.

Для каждого анализируемого предприятия значение рейтинговой оценки определили по формуле [15, с.293]:

$$R_j = \sum_{i=1}^n x_{ij} + \dots + x_{nj}, \quad (3)$$

где  $R_j$  - рейтинговая оценка для  $j$ -го предприятия;

$x_{1j} + x_{2j} + \dots + x_{nj}$  - стандартизированные коэффициенты  $j$ -го анализируемого предприятия.

Стандартизированные коэффициенты рассчитываются как отношение значений каждого показателя  $j$ -го предприятия ( $a_j$ ) к соответствующему показателю эталонного предприятия ( $\max a$ ) [88, с.56]:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_j} \quad (4)$$

Исходные данные по предприятиям и результат их рейтинговой оценки приведен в таблице 2.4.

Максимальную рейтинговую оценку получили ОАО Азнакаевский маслодельный завод (2,551) и ОАО Чистопольский молкомбинат (2,246), наименьшую ОАО Лениногорский маслодельно-сыродельный комбинат (-6,053) и Ютазинский МЗ(-3,876). Оба предприятия с неудовлетворительными оценочными значениями в настоящее время находятся в процедурах банкротства.

Таблица 2.4

Наименование Г предприятия 1	Коэффициент		Затраты на 1рубТП	Доля денежных! расчетов		Ресурсе-1 отдача		Рентабельность продаж		Коэффициент оборач-ти		R	МЕСТОI
	покрытия	независимости		расчетов	отдача	продаж	собств. капитала	оборач-ти					
Агрызский ММК Г	0,75	0,70	1,08	43,70	1,08	-0,06	-0,09	5,14	1,097	24			
Акганышский ЗСОМ Г	0,55	0,59	0,93	50,60	1,27	0,03	0,12	0,67	1,683	17			
Альметьевский МК	0,84	0,58	0,96	7090	1,305	0,02	0,11	10,43	1,809	17			
Апастовский МК	0,93	0,43	0,97	52,04	1,460	0,02	0,23	0,63	1,1769	9			
Арский МК Г	0,96	0,44	0,97	42,70	1,280	0,03	0,17	5,24	1,635	13			
Бал таси некий ММК	1,03	0,43	0,95	65,60	1,370	0,04	0,34	1,630	2,034	14			
Бугульминский МК	0,89	0,51	1,00	3040	1,294	0,03	0,13	1,084	1,615	14			
[Буинский МСК 1	1,02	0,42	0,99	38,60	1,310	0,01	0,07	5,26	1,376	19			
[Азнакаевский МЗ	1,03	0,65	0,93	84,60	1,645	0,04	0,34	1,1181	2,551	1			
Елабужский МК 1	0,35	0,44	1,16	44/30	1,088	-0,24	<43	1,4,23	-4,032	33			
Зеленодольский МК Т	0,67	0,44	1,14	59,80	1,098	-0,13	-0,27	1,3,73	-1,542	29			
Казанский МК 1	0,70	0,49	0,98	71,90	1,129	0,02	0,06	1,8,30	1,1,576	16			
Кукморский ММК	0,30	0,44	1,00	4120	1,274	-0,02	-0,06	1,10,25	1,1,354	21			
Лениногорский МСК	0,54	0,01	1,09	48,40	1,295	-0,06	-1,40	1,5,70	-4,053	34			
Мамадышский МСК Г	1,21	0,70	0,89	57,40	1,253	0,06	0,21	1,162	2,167	3			
Мензелинский МСК 1	0,52	0,31	0,99	48,90	1,320	0,00	0,01	1,9,02	1,1,372	20			
Муслюмовский СОМ Т	0,89	0,46	1,00	4130	1,185	0,02	0,07	1,3,87	1,1,449	18			
Сармановский МЗ Г	0,49	0,20	1,00	44,40	1,190	-0,04	-0,29	1,4,87	0,432	26			
[Нижекамский МК	0,75	0,55	1,00	69,00	1,335	0,01	0,05	1,1044	1,1,687	10			
Н-Октябрьский ММКТ	0,54	0,43	0,94	32,60	1,150	0,02	0,06	1,4,91	1,1,345	22			
За и некий МЗ	0,13	-1,89	1,00	41,60	1,590	-0,15	<46	1,16,47	-3,565	31			
1 Р-Слободский ММКТ	0,70	0,10	1,03	24,00	1,307	-0,01	-0,34	1,4,78	0,57	25			
Сабинский ММК	1,00	-0,02	0,97	7150	1,230	-0,01	-1,29	1,1,99	-3,511	30			
Тетюшский МСК Г	0,84	0,60	0,98	43,20	1,265	0,00	0,00	1,7,80	1,1,573	17			
Чистопольский ММК	1,19	0,59	0,94	99,40	1,472	0,03	0,27	1,068	2,246	2			
[Бавлинский МЗ Г	1,39	0,54	1,03	3040	1,275	-0,02	-0,09	1,4,44	1,1,594	15			
[Атнинский МЗ Г	0,80	0,48	0,96	77,30	1,350	0,02	0,16	1,8,47	1,1,771	10			
Черемшанский МСЗ Т	0,94	0,57	1,05	63,00	1,184	-0,08	-0,29	1,144	-0,595	27			
Аксубаевский МЗ Т	0,49	0,14	1,105	33,80	1,173	-0,04	-0,45	1,4,07	-1,099	23			
Новошеш-ий ЗСОМ Г	1,13	0,62	0,93	29,10	1,340	0,04	0,21	1,7,14	1,1,893	6			
ТЮЛ Ачинский ММЗ Г	0,50	0,17	0,99	5040	1,264	0,00	0,00	1,7^3	1,1,255	23			
Кулангинский ММЗ Г	0,98	0,35	0,96	22,00	1,410	0,02	0,23	1,6,44	1,1,662	12			
Ютазинский МЗ Г	0,69	0,16	1,121	24,14	1,127	-0,15	<06	1,1,85	-3,876	32			
ОАО "Сэт"Н.Челны	0,95	0,50	0,94	71,50	1,336	0,04	0,23	1,051	1,1,925	5			
1 К-Устьинский МЗ 1	0,40	0,08	1,10	4050	1,314	-0,06	<07	1,8,53	-6,053	35			

Для получения более наглядного представления результатов анализа мы сгруппировали предприятия по их рейтинговой оценке. Поскольку анализируемая выборка представлена 3 5 наблюдениями, наиболее целесообразным является выделение 5 групп с интервалом рейтинговой оценки в 0,51 балла (таблица 2.5).

Проведенная нами группировка позволяет утверждать, что географическое положение предприятий не оказывает решающего влияния на их эффективность. Наряду с предприятиями, находящимися в значительной удаленности от крупных населенных пунктов в разряд наиболее слабых (I группа) попали и довольно крупные предприятия, - Зеленодольский и Блабужский комбинаты, - призванные обеспечивать соответствующих городов. Если у остальных предприятий этой группы основной функцией является закупка молока у сельских товаропроизводителей, его подработка и реализация крупным молочным комбинатам, производя попутно масло, сыр и казеин, то эти два комбината имеют больше преимуществ: широкий рынок сбыта, возможность диверсификации производства. Кроме того, Зеленодольский комбинат является единственным производителем детского питания в республике.

Следует отметить значительную роль продуктовой специализации. Как правило, наиболее успешное функционирование обусловлено производством сыров и сухого молока как наиболее рентабельных продуктов. Значительное влияние на распределение предприятий подобным образом оказала их изначальная специализация, сформированная еще в условиях плановой экономики. Наименее устойчивыми в современных условиях оказались предприятия, заготавливающие молоко. Если уровень производства молока на сельскохозяйственных предприятиях и в личных подсобных хозяйствах по сравнению с 1990 годом снизился на 19% (Приложение 10), то его реализация некоторым молзаводам сократилась на 65%.

Одной из основных причин подобного сокращения стала ценовая политика, применяемая переработчиками в отношении поставщиков. Низкие закупочные цены, их намеренное занижение на этапах приемки, путем некорректного определения сортности сырья, несвоевременные расчеты - все это заставило сельских

Таблица 2.5

## Группировка предприятий по результатам комплексной оценки (рейтингу)

Группы предприятий по рейтингу, баллы	Число предприятий	Наименование предприятий
до 0,51		Елабужский МК, Зеленодольский МК, Лениногорский МСК, Сармановский МЗ, инский Сабинский ММК, Черемшанский МСЗ, Аксубаевский Камско-Устьинский МЗ, Ютазинский МЗ
0,511 - 1,021		Буинский МСК, Рыбно-Слободский МК Агрызский ММК, Кукморский ММК, Мензелинский МСК, Муслюмовский ЗСОМ, Нурлат-Октябрьский ММК, Тюлячинский ММК
1,022 - 1,532		Актанышский ЗСОМ, Альметьевский МК, Апастовский МК, Арский МК, Балтасинский МК, Бугульминский МК, Казанский МК, Нижнекамский МК, Теплошский МСК, Бавлинский <b>МЗ</b> Атнинский <b>МЗ</b> Новощешминский ЗСОМ, Кулангинский ММЗ, Сот г.НЛелны
1,533 - 2,043		Азнакаевский Мамадышский МСК, Чистопольский МК
2,044 и выше		

товаропроизводителей искать иные пути реализации своей продукции. В результате в некоторых хозяйствах стали проводить первичную обработку - пастеризацию, и самостоятельно реализовывать молоко. У многих хозяйств приобретали

молоко закупщики из других регионов России, часть хозяйств начали сдавать свою продукцию «соседним» молочным комбинатам, то есть относящимся другому административному району республики. Показательным примером может служить опыт Мамадышского комбината, который стал расширять круг поставщиков сырья за счет хозяйств Рыбно-Слободского, Кукморского, Елабужского районов, а также значительных объемов заготовок молока в Кировской области.

Еще одной общей проблемой для анализируемых предприятий стали трудности со сбытом произведенной продукцией. С одной стороны продукция характеризуется благоприятными ценовыми и качественными характеристиками, с другой стороны - узкий ассортимент, невыразительная упаковка, неудобная фасовка, - иными словами игнорируется, особенно на предприятиях I и II группы понятия «комплекс маркетинга» и «сбытовая и снабженческая логистика».

Важным фактором эффективного функционирования молочных комбинатов является уровень управления. Большая часть руководителей имеет богатый опыт управления в условиях плановой экономики и обладает значительными знаниями в области организации и управления производством. В то же время, возникают значительные сложности в управлении в условиях рыночной экономики. Это проявляется, во-первых, в отсутствии разработанной стратегии развития предприятия, в некоторых случаях полном неприятии стратегического подхода к управлению и концентрации всех усилий на оперативной деятельности, во-вторых, в формальном подходе к формированию и функционированию маркетинговой службы, в-третьих, в нерациональной структуре управления, в-четвертых, в незнании основ финансового менеджмента, в-пятых, в применении устаревших подходов к управлению персоналом. Все это говорит о необходимости становления новой организационной культуры на предприятиях путем изменений не только в производстве и финансах, но в первую очередь в управлении. Улучшение позиции предприятий даже относительно нашего рейтинга возможно благодаря совершенствованию методов, стиля управления, привлечению достойных специалистов и выработки верных управленческих решений, и наоборот. В таблице 2.6 представ-



Таблица 2.6

## Сравнительная рейтинговая оценка предприятий молочной отрасли Республики Татарстан за 2001 год

Наименование предприятия	Коэффициент независимости	Затраты на счета	Доля денежных ресурсов	Рентабельность			Коэффициент оборачиваемости	R	МЕСТО	ГРУППА
				[ продаж	собств. капитала	общей				
Базовский ММК	0,33	0,65	57,60	1,09	-0,09	0,25	9,54	1,243	21	III ~
Актанышский ЗСОМ	0,87	0,67	0,87	63,70	2,48	0,33	9,10	1,650	5	IV 1
Альметьевский МК		0,69	0,86	67,70	2,93	0,11	0,06	1,724	—	IV 1
Апастовский МК		0,60		70,40	3,86	0,09	0,40	1,642	7	IV I
Кий МК	0,50	0,20	0,96	86,00	0,63	0,02	0,11	1,350	17	III 1
Балтасинский ММК	1,16	0,52		73,70	3,88	0,09	0,51	1,617	9	IV
Льминский МК		0,35	0,96	56,30	2,10	0,05	0,02	1,223	22	III
Буинский МСК	0,88	0,43	0,92	83,20	3,52	0,07	0,24	1,535	11	IV
Азнакаевский МЗ		0,56	0,93	58,70	5,03	0,07	0,50	1,627		IV
Елабужский МК	0,22		1,78	42,10	1,09	-0,29	-0,21	-1,450	32	
Зеленодольский МК ОАО "Зеленодольский молочный комбинат" - смена собственников					'нет данных)					
Казанский МК	0,87	0,34	0,90	75,00	2,05	0,05	0,08	1,357	16	III
Кукморский ММК	0,40	-0,10	1,03	63,80		0,01	-0,67	1,073	30	II
Лениногорский МСК	0,34	-0,30	1,08	76,40		-0,05	-0,49	1,066	28	Hi
Мамадышский МСК				73,40	2,39	0,18	0,25	2,084	~	V
Мензелинский МСК	0,62	0,22	0,99	38,10		0,01	0,13	1,079	27	III
Муслюмовский СОМ	1,29	0,42	0,94	53,50	2,30	0,05	0,11	1,299	19	III
Сармановский МЗ		0,20	0,98	41,40	2,50	0,03	0,28	1,081	26	iii
Нижнекамский МК	0,75	0,44	0,93	69,40		0,05	0,17	1,415		
Н-Октябрьский ММК	0,39	0,22	1,09	62,60	1,13	-0,10	-0,56	0,860		31   II I
Заинский МЗ	0,16	-1,75	0,94	31,80	7,90	0,05	0,01	1 -1,493		33   I
Р-Слободский ММК	0,59		0,99	38,00		0,02	2,11	1,444		13   HI
Сабинский ММК	0,47	-0,08		64,70	2,36	-0,01	-0,07	1,143		25 III
Тетюшский МСК	0,92	0,53	0,96	56,10		0,05	0,19	1,397		is~\ HI
Чистопольский ММК		0,46	0,94	98,60	4,47	0,05	6,41	1,914		2   IV
Бавлинский МЗ	2,33		0,95	47,30	2,94	0,04	0,11	1,643		6   IV i
Атнинский МЗ	0,49	0,27	1,08	94,00	2,44	-0,07	<00	1,197		24   III
Мшанский МСЗ	1,02	0,18	0,94	65,30	0,90	0,05	0,18	1,199		23   III
Севский МЗ		0,07	0,88	40,70		-0,02	-0,65	1,054		29   III
Новошеш-ий ЗСОМ	1,07		0,89	64,50		0,10	0,29	1,694		4   iv
Тюлячинский ММЗ	0,50	0,10	0,98	66,10	3,42	0,03	0,61	1,264		20   III
Кулангинский ММЗ	0,95	0,36	0,89	50,70	3,90	0,05	0,27	1,347		18 HI
Ютазинский МЗ ОАО "Ютазинский молочный завод" - процедура банкротства (кон					мое производство					
ОАО "Сэт" Н.Челны	0,92	0,47		70,20	3,58	0,09	0,37	1,544		10   iv
К-Устьинский МЗ	0,48	0,06	0,92	91,70	4,07	0,02	0,58	1,488		12   HI

лен рейтинг тех же предприятий, но по итогам 2001 года. Последняя графа содержит информацию о распределении предприятий по группам. Для сравнения предприятий не только между собой, но и оценки их развития за год мы в качестве базового взяли интервал 2000 года.

Таким образом, как в динамике, так и относительно друг друга, позиции предприятий претерпели значительные изменения. В первую очередь обращает на себя внимание значительное сокращение количества предприятий в I и V группе, что сразу свидетельствует о невозможности дать однозначную оценку всей совокупности выборки. Если сокращение в первой группе мы можем оценить как явно положительную динамику, то изменения в пятой группе свидетельствуют о негативной тенденции.

Рассмотрим движение по первой группе. Радикальные изменения за достаточно короткий период (1 год) по результатам рейтинговой оценки произошли у Сармановского и Камско-Устьинского заводов. Переход из первой группы в третью обусловлен в первую очередь снижением себестоимости продукции, выходом на безубыточный уровень производства, повышением эффективности использования оборотных средств, сокращением убытка или повышением прибыли. Получив значительные кредитные ресурсы, предприятия смогли стабилизировать расчеты, снизить задолженность по заработной плате и перед бюджетом, направить средства на развитие путем приобретения оборудования и транспортных средств. Прогрессом для Камско-Устьинского завода стало увеличение доли денежных расчетов почти в 2 раза, достигнув максимального показателя по всей выборке 91,7 %. Впечатляющих результатов достигли и Лениногорский, Черемшанский,

Аксубаевский, Сабинский комбинаты. Однако первые два завода отличаются от этих и большей деловой активностью. Судить об этом можно по соотношению темпов роста основных показателей: совокупных активов (Т акт), объема продаж (Т рп) и прибыли (Т п). Так называемое «золотое правило экономики предприятия» представляет собой следующее неравенство [88, с.530]:

$$100 \% < T_{\text{акт}} < T_{\text{рп}} < T_{\text{п}} \quad (5)$$

Для Сармановского завода:  $100 \% < 115 \% < 152 \% < 254,8 \%$ ,

Для Камско-Устьинского :  $100 \% < 113,2 \% < 146,8 \% < 765 \%$

Применение данного правила позволяет сделать следующие выводы.

Первое неравенство ( $100 \% < T_{\text{акт}}$ ) показывает, что предприятие наращивает свой экономический потенциал и масштабы деятельности.

Второе неравенство ( $T_{\text{акт}} < T_{\text{рп}}$ ) свидетельствует о том, что объем продаж растет быстрее экономического потенциала. Из этого можно сделать вывод о повышении эффективности использования ресурсов на предприятии.

Третье неравенство ( $T_{\text{рп}} < T_{\text{п}}$ ) означает, что прибыль предприятия растет быстрее объема реализации продукции и совокупного капитала вследствие положительного эффекта операционного рычага.

Данным пропорциям соответствуют результаты лишь 10 анализируемых предприятий. При этом в эту десятку не входит ни одно передовое предприятие.

Используя финансово-экономические и производственные показатели, сформулированные нами в первой главе диссертации, мы исследовали деятельность пяти предприятий из всей анализируемой выборки. Результаты расчетов за 1999-2001 годы представлены в таблице 2.7.

На выбор первых четырех предприятий повлияло значительное изменение рейтинговой оценки, что обусловило их перемещение относительно своей группы в 2001 году. Пятое предприятие - Мамадышский комбинат - анализировали как единственного представителя пятой группы.

Для предприятий, снизивших свой рейтинг, наблюдается устойчивая тенденция к снижению показателей финансовой устойчивости, что связано с дефицитом собственных оборотных средств, сокращением скорости оборота за счет роста дебиторской задолженности Кукморского ММК в 6 раз и запасов готовой продукции товаров Нижнекамского МК в 2 раза. Снижение коэффициента обеспеченности собственными средствами свидетельствует о росте кредиторской задолженности, что ведет к пирамидальной системе финансирования. Показатели использования ресурсов этих предприятий также свидетельствует о низкой эффективности

Таблица 2.7

Характеристика финансово-экономического состояния предприятий молочной промышленности РТ

Показатели	ед.изм	Сармановский МЗ			Рыбно-Сл...ский ММК			Кукморский ММК			Нижнекамский МК			Мамадышский МСК		
		1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Прибыль от реализации	тыс руб	1304	887	2260		552	335	1661	1105		862	28501	66301	28655	130381	287621
Чистая прибыль	тыс р			1662	-364	-141	217	-829	-1469		-24	397	3134	7688	96961	105081
Рентабельность пр-ции					0,5	1,2	0,7				to	2,5	ад	21,6		121,81
Порог рентабельности	тыс руб	19412	41544	34661	9913	42246	38080	36052	56463	56754	38460	55297	68172	46860	55653	51534
Запас финансовой стойчивости	%	27,9	19,6	55,9	37,5	17,9	17,3	31,6	16,6	-1,93	19,4	54,8	24,8	59,9	57,9	68,1
Кэф-т обеспеченности собственными сред-ми		-1,01	-1,04	-0,64	0,01	-0,13	-0,17	-0,10	-1,10	-1,04	-1,32	-0,19	-0,30	0,27	0,45	0,42
Соотношение заемных и собственных средств		3,20	2,67	3,07	1,92	3,34	3,18	0,80	1,93	3,92	0,23	0,77	0,72	0,61	0,43	0,61
Кэф-т автономии		0,24		0,20	0,34	0,ю	0,00	0,63	0,44		0,56	0,55	10,44	0,62	0,70	0,62
Кэф-т маневренности		-1,57	-1,05	-0,99	0,02	-0,31	-0,34	-0,06	-0,67	-0,99	<ш	-0,06	-0,15	10,23	0,35	0,43
Кэф-т абс. ликв-ти		0,002	0,006	0,006	0,000	0,003	0,008	0,040	0,001	0,014	0,060	10,060	0,030	0,015	0,001	0,020
Кэф-т покрытия			0,49		0,81	0,70	0,59		0,30	одо	0,80	0,75	10,75	1,36		3,23
Материалоотдач	тыс	190,16	266,97	635,50	259,96	305,24	528,70	398,40	506,14	1488,40	256,10	347,98	402,50	371,80	1447,69	1576,50
платоотдача		24,30	25,90	22,90	8,97	23,06	16,67	38,09	20,80	50,10	9,5	15,23	16,67	123,90	20,11	17,27
Кэф-т ликвидности			4,87	5,16	1,77	4,81	5,43	9,50	10,24	3,92	3,63,	1044,	1,66	4,90	4,2	668
групп			I	III		II	III		III	II		IV	III		V	V

производственной деятельности. Особенно ярко это проявляется у Кукморского ММК. Производительность труда снизилась только на этом предприятии (на 6 %), при этом производство продукции в расчете на 1 руб. заработной платы увеличилось на 140%, при снижении объемов производства на 17,7 %. Таким образом, основная нагрузка ложится на плечи работников предприятия, рост задолженности по заработной плате которым только за один год составил 185 %. Рост себестоимости продукции и увеличение доли постоянных издержек привел к отрицательному финансовому результату и снижению запаса финансовой устойчивости комбината. На Нижнекамском комбинате, несмотря на снижение себестоимости про-

(укции, увеличение выручки от реализации, а также положительное изменение показателей рентабельности, актуальной остается проблема оборачиваемости активов, увеличения собственного оборотного капитала для повышения финансовой устойчивости предприятия. Положительным в работе комбината является работа с дебиторами, решение вопросов погашения задолженности перед бюджетом и некоторыми поставщиками.

Финансово-экономическое положение Сармановского молочного завода в целом аналогично Кукморскому ММК на конец 2001 года. Однако для нас интересен факт значительного усиления его позиций по отношению к 2000 году. Можно отметить, что заводу удалось наверстать упущенные возможности, поскольку показатели 1999 года свидетельствуют о довольно высоких результатах. Несмотря на сокращение персонала на 45 %, выручка увеличилась на 52 %, при одновременном снижении себестоимости продукции. Это связано как с ростом затрат на модернизацию производства в 2000 году, так и с ростом общей эффективности производства и управления. Так, оборачиваемость активов возросла вдвое. Несмотря на рост готовой продукции, сократился размер как просроченной дебиторской задолженности, так и задолженности перед поставщиками и прочими кредиторами. Однако коэффициенты маневренности, обеспеченности собственными средствами остаются низкими, поскольку положительное развитие предприятия в 2001 году обусловлено привлечением заемных средств с ростом а ОЛ

женности перед бюджетом, внебюджетными фондами, возникновением долгов перед работниками.

Сложившаяся ситуация на Рыбно-Слободском ММК во многом похожа на предыдущее предприятие. Однако некоторые позитивные изменения стали возможны во многом благодаря добровольной инициации введения процедуры внешнего управления. Главной причиной этому послужила возможность временного замораживания выплат всех долгов предприятия. Следствием мероприятий внешнего управления стало увеличение доли денежных расчетов с контрагентами и сокращение размеров дебиторской задолженности на 48 %, в результате повысилась оборачиваемость средств предприятия. Полученные краткосрочные кредиты банков и бюджетные ассигнования были также направлены на развитие производства, при этом значительно сократилась численность персонала.

Несмотря на то, что единственным представителем пятой группы является Мамадышский МСК, все же абсолютная величина его рейтинговой оценки к 2001 году

Сокращение затрат на производство и реализацию продукции комбината сопровождалось ростом чистой прибыли на 10%, увеличением денежных расчетов, повышением производительности труда на 28,8% и среднегодовой заработной платы на 45%. Однако, показатели эффективности использования капитала и оборотных средств свидетельствуют об их снижении. Замедление оборачиваемости связано с инвестиционной деятельностью предприятия: 1627 тыс.руб. использовано в качестве финансовых вложений, 3008 тыс.руб направлено на приобретение нового оборудования, 89 тыс.руб - на выплату дивидендов. Первая часть неравенства не соответствует правилу (5), темпы роста активов превышают темпы роста выручки. Высокое значение Т акт получено благодаря росту количества нереализованной продукции на складе (122%) и размера просроченной дебиторской задолженности. Почти такая же ситуация наблюдалась на Чистопольском и Азнакаевском комбинатах. В качестве обобщения можно отметить, что большая часть молочных предприятий обладает низкой финансовой устойчивостью и являются неплатежеспособными по формальным критериям. Поэтому для большинства предприятий молочной

шинства предприятий молочной промышленности наиболее актуальным является восстановление финансово-экономического положения и поиск собственных резервов для достижения этой цели, которые, несомненно, есть у каждого предприятия.

Подобный анализ необходимо провести по всем предприятиям не только чтобы иметь представление о целой отрасли, но и разработать рекомендации для устранения общих проблем функционирования, определить направления внешней поддержки, как со стороны государства, так и со стороны организации, оказывающих прямое влияние на деятельность этих предприятий.

В настоящее время в молочной отрасли РТ проходит новая волна передела собственности, направленная на концентрацию капитала предприятий в руках единого собственника. Можно утверждать, что это есть одновременное принудительное реструктурирование предприятий молочной отрасли, путем изменения в первую очередь структуры собственников и потери хозяйственной самостоятельности. В соответствии с постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 22 декабря 2001 года № 919 основным, а возможно и единственным собственником большинства молочных предприятий станет ОАО «Татарстан Соте». Эта организация с начала приватизации представляла собой одноименную холдинговую компанию, объединявшую рассматриваемые предприятия. Реорганизация осуществляется путем приобретения до 75% акций предприятий и присоединением к ОАО «Татарстан Соте» 38 предприятий молочной отрасли. В качестве официальной цели подобных изменений заявлено «снижение издержек производства молочной продукции для удержания розничной цены на доступном для населения уровне, выпуск конкурентоспособной продукции на российском рынке, инвестиционной привлекательности предприятия и совершенствование системы управления предприятиями молочной отрасли». С учетом новых изменений ОАО «Татарстан Соте» будет представлять собой, по сути, горизонтально интегрированную холдинговую компанию, которая будет осуществлять довольно жесткий контроль над деятельностью дочерних предприятий. Эти действия, по мнению

специалистов, носят протекционистский характер и направлены на предотвращение «ухода» контроля над комбинатами за пределы республики, поскольку прецедент имеется. ОАО Зеленодольский молочный комбинат уже приобретен нереспубликанской компанией.

Следующая проблема, которую предполагают решить с помощью данной меры - сокращение вывоза молока за пределы республики. Наряду со снижением производства сырья на республиканских сельскохозяйственных предприятиях, наблюдается повышенный спрос на экологически чистое и качественное молоко со стороны крупных российских и иностранных компаний, которые значительно расширили свое влияние на весь молочный рынок и могут предложить более выгодные условия закупок. Решение данной проблемы предполагается с помощью административных мер, которые поддерживаются государственными и местными органами власти. Так, рекомендуемый уровень закупочных цен до сих пор устанавливается Кабинетом Министров РТ, который берут за основу пищевые предприятия

Показательным в этом поглощении является и то, что в состав нового ОАО не будет входить ни одно сельскохозяйственное предприятие. Чисто горизонтальное объединение обусловлено доходностью, высоким уровнем риска и значительным грузом различных видов непогашенных обязательств в сельском хозяйстве. Следует отметить, что за последние годы в республике наблюдались примеры вертикальной интеграции, когда в состав перерабатывающих предприятий входили несколько сельскохозяйственных. Результаты этих процессов показали свою низкую эффективность. Почти весь объем долгов ложился на плечи завода или комбината, что немедленно сказывалось на его финансовом состоянии. В итоге, в силу существенного ограничения возможностей промышленного предприятия, ожидаемая поддержка сельского хозяйства ограничивалась разовой помощью в приобретении кормов, удобрений или техники. Таким образом, к настоящему времени в отрасли молочной промышленности не сохранилось ни одно успешное вертикально интегрированное формирование. Основной причиной это-



му, по нашему мнению, послужила неготовность не только самих предприятий осуществлять совместную деятельность в рыночных условиях, но и существенные недостатки в работе государственных структур. Указанные процессы осуществлялись в период функционирования ХК «Татарстан соте» и были инициированы Министерством сельского хозяйства и продовольствия РТ, хотя объективные предпосылки для эффективного функционирования подобных объединений, особенно в части решения вопросов по возврату долгов сельского хозяйства, не были созданы. Если брать в качестве примера крупные российские предприятия пищевой промышленности, то можно отметить, что до формирования и развития собственной сырьевой базы основные усилия были направлены на достижения собственной устойчивости. Только сильный интегратор способен обеспечить нормальное собственное функционирование и всей производственной цепочки. Рассматриваемые же предприятия нельзя назвать стабильно устойчивыми. Ряд предприятий имеют формальные признаки банкротства, другие осуществляют активную деятельность по созданию устойчивого механизма, третьи находятся лишь в стадии поиска направлений развития. Однако всех их объединяет сейчас единый собственник, который наряду с приобретением всех активов берет на себя и бремя обязательств, ответственности за деятельность каждого предприятия.

Потеря хозяйственной самостоятельности всеми предприятиями вновь создаваемого АО, на наш взгляд, имеет больше негативную сторону. Очень сильно усложнится информационное пространство. Создание единого центра, и без того усложнявшего в бытность холдинговой компании, движение информационных потоков, создаст значительные трудности в управлении, сборе и обработке данных и т.д. Прохождение финансовых потоков через центр значительно ухудшит ритмичность работы предприятий, а полный контроль этих потоков снизит заинтересованность в повышении их эффективности. Возникает и противоречие с антимонопольным законодательством: производство некоторых продуктов (масло, сыр) превышает установленные законом норму в 65 %.

Принятие стратегически важного для всех предприятия решения обязывает руководство ОАО «Татарстан Соте» в первую очередь сформировать адекватную организационную структуру управления предприятием, определить общую стратегию развития и принять решение относительно каждого структурного подразделения. В рамках принятой стратегии и должна осуществляться вся последующая деятельность.

Выводы по 2 главе.

**1** Отрасли пищевой промышленности развивались в соответствии с общими тенденциями российской экономики. Непродуманная приватизация, полный отказ государства от участия в деятельности предприятия и просчеты во внешнейторговой политике, высокие темпы инфляции, катастрофическое сокращение сельскохозяйственного производства и снижение уровня жизни населения вот основные факторы внешней среды, определившие условия функционирования этих предприятий в конце XX века.

**2** Быстрая оборачиваемость средств, низкая эластичность спроса по цене на основные продукты обуславливают высокую инвестиционную привлекательность. При этом, если общий объем инвестиций в отрасли несколько снизился, то по поступлению прямых иностранных инвестиций в 2000 году отрасль занимала первое место. Именно иностранные инвесторы оказали значительное влияние на интенсивность структурных изменений на этих предприятиях, предпочитая такие инструменты, как слияния, поглощения, создание предприятия на основе открытия новых производств

**3** В процессе анализа факторов внешней среды сделан акцент на целесообразность учета отраслевых особенностей предприятия и связанной с ними специфики производства. В связи с сокращением сырьевых ресурсов отмечена высокая роль его комплексного использования, что в свою очередь требует высокого уровня технической оснащенности (проанализировано состояние основных

фондов). Отмечена высокая роль маркетинговых мероприятий для пищевой промышленности.

**4** Рассмотрены условия и результаты деятельности предприятий пищевой промышленности Республики Татарстан.

**5** На основе выявленных противоречий, в качестве одного из способов решения проблем функционирования предприятий отрасли предложено их реструктурирование

**6** Для разработки концепции реструктурирования более тщательному анализу подверглась совокупность предприятий молочной промышленности Республики Татарстан. В качестве основного метода анализа группы предприятий был использован многомерный сравнительный анализ и группировка. Сделаны некоторые выводы по поводу реструктурирования 38 предприятий путем объединения их в одно акционерное общество.

## **Глава 3. Концептуальный аспект реструктуризации предприятия пищевой промышленности**

### **3.1 Обоснование условий реструктуризации предприятий**

Успешное функционирование отечественных предприятий в условиях открытой экономики должно быть обусловлено их активным стремлением к позитивному развитию. Данное утверждение подразумевает самостоятельную способность прогнозировать и предотвращать негативные тенденции, и, принимая решения стратегического характера, рассматривать необходимость любых изменений как естественное развитие. При этом на наш взгляд, главной задачей организаций в настоящее время становится продуктивная и эффективная работа в непрерывно меняющемся мире, а не бесконечная погоня за внешними изменениями.

Осуществление любых изменений следует проводить при соблюдении некоторых условий, определяющих наиболее важные аспекты преобразований и предусматривающие использование общих инструментов изменений. Далее мы предлагаем рассмотреть эти условия, которые были сформулированы нами на основе изучения как теоретических разработок, так и практического опыта реструктурирования отечественных и зарубежных предприятий.

#### **1. Использование основных инструментов стратегического менеджмента.**

Основным инструментом, позволяющим руководству компании принять решение о целесообразности структурных изменений и определение его вектора, является использование приемов стратегического анализа, которые частично были нами рассмотрены в 1 главе и стратегического планирования. Именно результаты стратегического анализа позволяют определить уровень сбалансированности делового портфеля фирмы и выявить реальные возможности по улучшению его структуры. Кроме того, на основе стратегического анализа осуществляется корректировка целевых установок и выявляется момент пересмотра существующей стратегии. Как правило, завершающим для всех фирм этапом стратегического планирования является формирование стратегии роста. Здесь мы имеем в виду,

что анализ хозяйственного портфеля уже позволил принять решение относительно стратегии по каждому производству. Глобальной же целью любой предпринимательской деятельности является рост фирмы, который можно обеспечить по трем направлениям, описанным Ф.Котлером [62, с.582-584].

Таблица 3.1

#### Основные направления возможностей роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	[иверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная инте- грация	Концентрическая ди- версификация
Расширение границ рынка	Прогрессивная инте- грация	Горизонтальная версификация
Совершенствование товара	Горизонтальная инте- грация	Конгломератная версификация

Из представленных направлений роста интеграционный направлен на внешний рост, путем объединения с поставщиками, сбытовыми организациями или конкурентами. Остальные же два направления роста предполагают внутренние изменения в системе сбыта, качественных характеристик товара, пополнение номенклатуры и ассортимента продукции. Таким образом, достижение роста фирмы всегда сопровождается ее структурными изменениями, которым предшествует глубокий стратегический анализ.

## 2. Использование программно-целевого подхода к реструктурированию.

Обоснование применения системного подхода к анализу предприятия, разработке стратегии функционирования и принятии любых управленческих решений нами было сделано во 2 главе исследования. В качестве разновидности системного подхода при решении сложных стратегических задач, одной из которых и является реструктурирование, считаем возможным применение программно-

целевого подхода. Суть программно-целевого подхода заключается в планировании от конечных целей к средствам вплоть до программы конкретных работ, обеспечивающей достижение поставленной цели. Таким образом, первичным является установление общей цели любой коллективной деятельности, которая затем разбивается на подцели и задачи для конкретных исполнителей и завершается процесс формированием программ действий, согласованным по целям, исполнителям, срокам и ресурсам.

Леонтьев С.В. и другие авторы подчеркивают, что программно-целевое планирование является реализацией системного подхода при обязательной конкретизации целей и доведении их до реализуемых программ работ. Программа же должна содержать все данные, необходимые и достаточные для перехода к производственной и управленческой деятельности (перечень работ, ответственных исполнителей, ресурсы, сроки и конечные результаты, сформулированные в измеримых, контролируемых показателях) [69, с.22-24]. Ниже приведена схема, показывающая логическую последовательность включения данных при разработке программы.

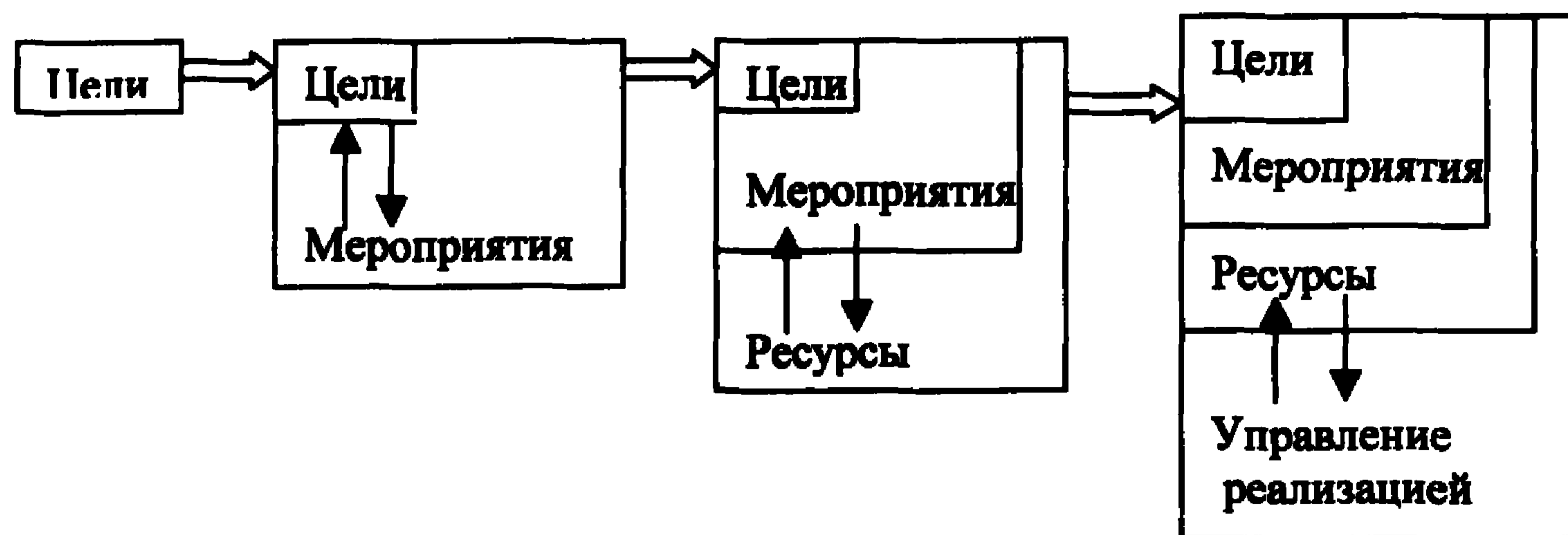


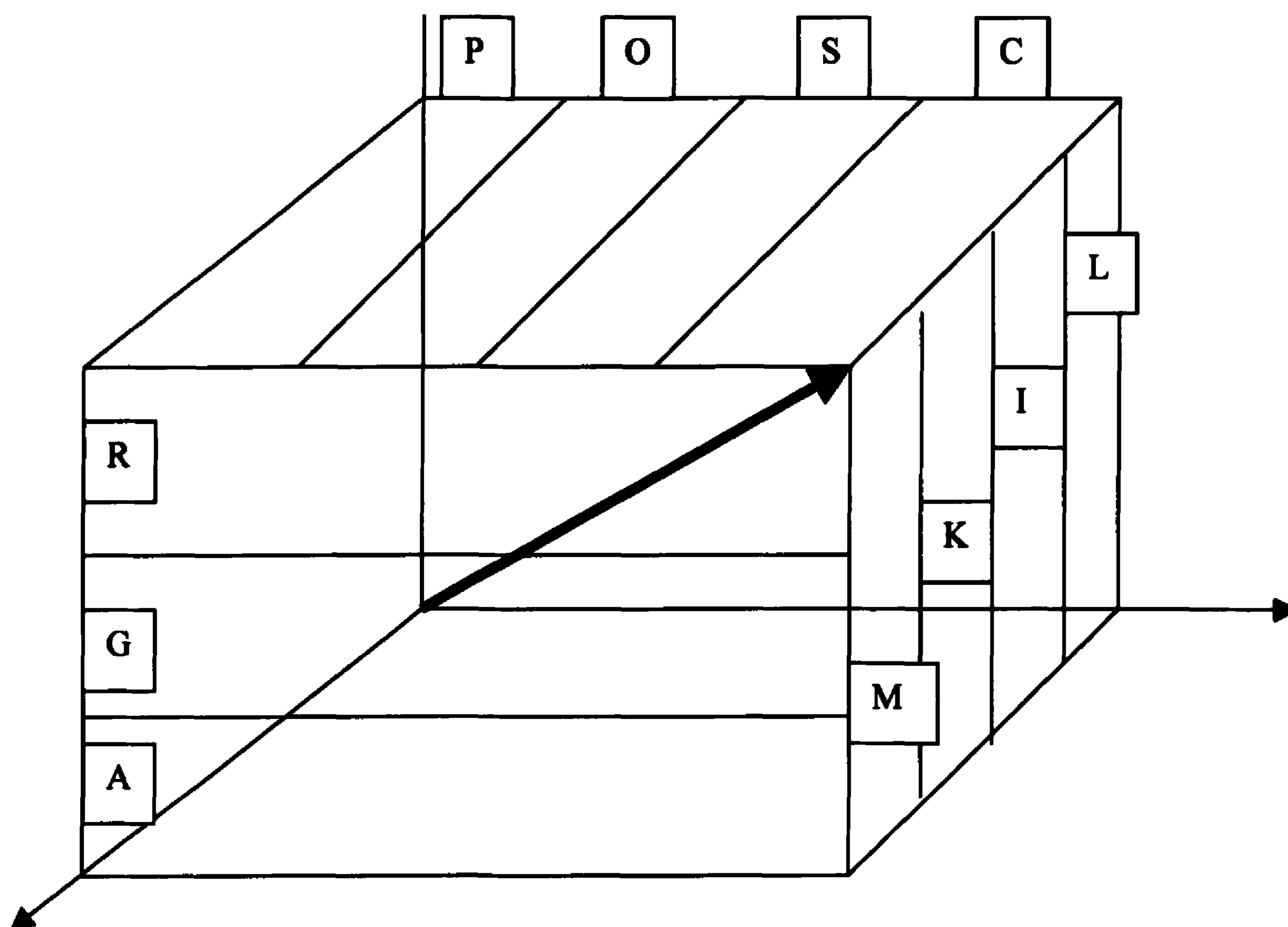
Рис.3.1 Общая схема формирования программ

### 3. Оценка и максимальное использование рыночного потенциала фирмы.

Наиболее целесообразным решением управленческой задачи, направленной на обеспечение устойчивости бизнеса является правильное, то есть рациональное распоряжение имеющимся потенциалом фирмы. Очевидно возникшие или прогнозируемые проблемы предприятия, которые требуют структурных изменений

невозможно осуществлять без мобилизации всех имеющихся ресурсов. В связи с этим считаем недостаточно обоснованным подход к проведению реструктуризации, рассматривая предприятие с «чистого листа», как предлагают ряд авторов. Подобное видение компании возникает у новых руководителей, собственников или консультантов. Однако выбор и реализация стратегии развития не может осуществляться безотносительно к имеющемуся потенциалу и сложившемуся уровню его использования.

Довольно часто категория «потенциал» встречается в сочетании со словом «ресурсный» или «производственный» [26,42,46,44]. Такая трактовка, как правило, характеризует потенциал предприятия с производственной точки зрения, то есть его назначением на достижение производственных результатов. Показательным примером такого подхода можно выделить определение Зиятдинова Ф.С.: «Производственный потенциал характеризует возможности предприятия в выпуске продукции, определяемые размерами и качеством имеющихся производственных ресурсов, а также уровнем развития производственных отношений, складывающихся по поводу их использования» [46, с.7]. Такой подход позволяет проводить количественную оценку составляющих элементов потенциала и определять уровень его использования путем сравнения его нормативного уровня с фактическим объемом производства. В своей работе этот автор выделяет следующие группы ресурсных факторов: земельные, материально-технические, трудовые, природные (климатические), организационно-экономические и технологические. Интересное видение потенциала предприятия представляют Ханжина В., Попов Е. [109], которые конкретизируют данное понятие, называя его «рыночным потенциалом». Предлагаемая ими структура, основана на взаимодействии трех составляющих системы управления, ресурсов и деятельности персонала (рис.3.2). Таким образом, по мнению авторов, охватываются все стратегические компоненты предприятия, позволяющие достигать поставленные цели. Безусловным преимуществом данной модели является то, что совмещение осей координат предлагаемой струк-



Блок системы управления: - планирование (P), организация (O), стимулирование (S), контроль (C)

Блок ресурсов: - трудовые (L), информационные (I), финансовые (K), материальные (M)

Блок деятельность персонала: - аналитическая (A), производственная (G), коммуникационная (R)

Рис.3.2 Модель структуры рыночного потенциала

туры позволяет увидеть, что у каждого блока есть свой вектор, соответствующий этапам его развития и с учетом всех векторов можно определить суммарный вектор развития предприятия. Он берет свое начало с планирования и анализа деятельности предприятия и заканчивается контролем процесса его взаимодействия с рынком

Мы также полагаем, что для создания наиболее полной картины, характеризующей место предприятия и оценки его стратегических возможностей наиболее



целесообразно оценивать его рыночный потенциал. С позиции системного подхода мы предлагаем дополнить некоторые элементы структуры рыночного потенциала, поскольку рассматривать предприятие только как экономический агент с позиции предложения было бы недостаточным. Главным требованием рыночного механизма является соответствие предложения платежеспособному спросу. Данная аксиома предполагает рассматривать фирму с позиции потребителей, поскольку рыночный потенциал, на наш взгляд, должен показывать и величину спроса отраслевого рынка на товар, который приходится на фирму. Формирование же спроса на отраслевом рынке, особенно на пищевые продукты, во многом зависит не только от ценового фактора, хотя это и имеет большое значение, но и от признания покупателем самой фирмы, что напрямую зависит от качества продукта. Наиболее адекватными характеристиками, подтверждающими признание со стороны потребителей, на наш взгляд, являются узнаваемость торговой марки (бренда) и имидж фирмы. Именно эти факторы потенциала во многом определяют популярность фирмы, а значит, и отчасти характеризуют его место в рыночной среде. Так, благодаря хорошо зарекомендовавшей себя в свое время торговой марке «Иван Поддубный», наряду с другими мероприятиями, позволило Черкизовскому молочному заводу стабилизировать клиентскую базу и увеличить объемы продаж в период возрождения завода [65, с.52-53].

В последнее время большое значение отводится бренду и с точки зрения финансового анализа [64, с.32]. Как правило, бренд характеризует определенный уровень потребительских свойств продукции и влияет на стабилизацию клиентской базы. Бренд рассматривается как актив, влияющий не только на текущий денежный поток, но и на будущий, снижая коэффициент дисконтирования, а, следовательно, напрямую увеличивает стоимость бизнеса. Поэтому при стоимостном подходе к выбору вариантов реструктурирования наличие бренда или потреблении также необходимо учитывать при расчете денежных потоков.

Имидж в качестве элемента рыночного потенциала предприятия рассматривается нами как фактор, способствующий фирме оказывать влияние на внешнее окружение посредством уже полученных ею прошлых результатов. Причем в зависимости от знака оценки (положительной или отрицательной), формируется не только настоящее, но и будущее восприятие фирмы ее контрагентами. Таким образом, позитивный имидж фирмы оказывается порой главным стимулом при потребительском выборе, получении финансовой поддержки, как со стороны государства, так и других инвесторов. Имидж фирмы во многом определяется деловой репутацией менеджмента и уровнем корпоративной культуры, сложившейся на фирме.


Характеристика элементов рыночного потенциала в рамках работы, посвященной проблемам реструктурирования неслучайна. Мы считаем, что объективная оценка потенциала ставится в разряд первоочередных мероприятий при принятии решения по выбору направлений и конкретных вариантов реструктуризации предприятия, и должна проводится в блоке «как есть» предложенной нами схемы (рис. 1.2). Совершенно очевидно, что не все элементы потенциала могут быть охарактеризованы количественно, что объясняется многократной сложностью объекта оценки. Именно этот момент и обуславливает важность данного мероприятия и накладывает повышенные требования, как к консультантам, так и ко всему Персоналу фирмы, особенно в части установления экспертных оценок.

Необходимость в получении достоверной информации о своем потенциале и его использовании в рамках стратегического развития подтверждается и мировым опытом. Исследования американских экономистов выявили влияние различного отношения компании к своему стратегическому развитию и использованию ресурсов на их «успешность» [123].

Менее успешные компании (Caterpillar, General Motors, Xerox) нацелены на достижение максимального стратегического отрыва, поддерживая и развивая те качества, которые и обеспечивают этот отрыв, то есть, опираясь на свои сильные стороны. Основное внимание таких компаний уделяется развитию наиболее вы-

годных подразделениях, специализированных по продуктовому или рыночному принципу

Более успешные компании (Canon, Honda, Komatsu) стремятся максимально использовать все ресурсы, внедряя инновации, путем различного манипулирования ими. Основное внимание уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся ресурсов, формулируя требования окружения, которые они способны полностью удовлетворить, его параметры, которым они могут максимально соответствовать. Таким образом, компании постоянно обновляют и трансформируют свою организацию, как с позиции ее внутреннего строения, так и с позиций ее внешнего окружения. При этом следует отметить, что наиболее успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в сво-

окружении, они активно действуют в направлении сре   
 круг себя, которой они соответствуют в максимальной степени. Для достижения этих установок организации развиваются по принципу «познай себя», что предполагает наличие у них как механизма внутренней рефлексии, так и механизма самоопределения во внешнем окружении [40, с.11].

Предприятиям пищевой промышленности в своем организационном развитии следует комбинировать элементы этих двух подходов. Во-первых, необходимо развивать именно те сферы бизнеса, которые представляют собой наибольший интерес для потребителей и обеспечивают оптимальную доходность в долгосрочной перспективе. Во-вторых, эти ключевые направления деятельности должны обеспечиваться за счет правильного распоряжения тем, что уже имеется в наличии. Не прибегая к дополнительным дорогостоящим ресурсам, при условии оптимальной расстановки приоритетов можно добиться неплохих результатов, как в использовании, так и в наращивании потенциала предприятия. В-третьих, через поиск новых возможностей для развития внутреннего потенциала посредством инновационного менеджмента, предприятие становится способным производить совершенно новый или модернизированный продукт, влияя тем самым на само внешнее окружение

4. Создание целевой команды, ответственной за проведение реструктуризации.

Поскольку процесс реструктуризации растянут во времени и предполагает поэтапное проведение изменений, необходимость текущего регулирования деятельности сохраняется. В связи с этим резкое увеличение новых функций для всех руководящих работников может снизить эффективность их оперативной деятельности. Поэтому, для разработки программы реструктуризации и обеспечения успешной ее реализации необходимо создание команды менеджеров, освобожденной от текущих обязанностей, наделенных исключительными полномочиями и обладающими соответствующими знаниями и качествами. Осознавая высокий уровень сложности решаемых задач и недостаток опыта у руководителей в проведении структурных преобразований, считаем целесообразным обратиться за помощью к консультантам. Главным преимуществом в данном случае можно отметить не только поддержку в разработке стратегии реструктуризации и программы ее реализации, но и возможность обучения всего персонала.

Наиболее адекватной структурой организации при реализации программы реструктуризации является создание так называемой матричной или проектной структур, переход к которым охватывает не все организацию, а лишь ее часть.

При этом если реструктуризация носит локальный характер или направлена на реализацию одной целевой программы, возможно формирование одной проектной команды. По завершении проекта структура распадается. Для облегчения задач координации при наличии нескольких целевых программ или проектов (комплексная реструктуризация) целесообразнее создавать штабные органы управления из руководителей проектов на основе матричной структуры. В данном случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной *группы* и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограничен-

ному кругу вопросов [104, с. 122]. Создаваемые проектные команды предназначены для эффективной реализации программ реструктуризации, однако если круг решаемых вопросов носит комплексный характер, разработка программ должна осуществляться высшим менеджментом при участии всех проектных групп и консультантов

##### 5. Подготовительная работа с персоналом.

Необходимо обеспечить максимальную информированность всего персонала предприятия о целях и мерах по реструктурированию, создать условия для обучения персонала и вовлечения работников в процесс изменений. Все это необходимо для того, чтобы уменьшить уровень сопротивления работников проводимым изменениям. И. Ансофф указывает на зависимость между поведенческим сопротивлением сотрудников и природой изменений. Если стратегические изменения носят постепенный адаптивный характер, то в каждый конкретный момент сопротивление им будет невелико. Принудительные изменения, применяемые в случае острого дефицита времени, вызывают наибольшую интенсивность сопротивления и могут привести к непредвиденным результатам. В случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ, однако сопротивление быстро растет уже на ранних стадиях «выздоровления» компании. В качестве оптимального подхода И. Ансофф рассматривает так называемый метод «аккордеона», или управляемые изменения, когда сопротивления минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований. Для этого необходимо обратиться к консультантам, главная задача которых - помощь руководству компании в разработке процесса трансформации, предоставление инструментов анализа, обучение менеджеров, отслеживание изменений и выступление в роли адвоката дьявола [12, с.377-386]. Отечественные консультанты А. Кузнецов и С. Суров предлагают две альтернативы подготовки персонала [67, с.57].

1) Во время работы с консультантами по проекту - выявление пробелов в подготовке сотрудников, частичная подготовка персонала консультантами (особенно по тем вопросам, по которым трудно найти подходящие курсы и тренинги): обучение посредством краткосрочных тренингов (лучше прямо на предприятии); уже после завершения первой стадии проекта - разработка и обязательное исполнение детальной программы повышения квалификации в самых различных формах.

2) Наем профессионалов, поскольку обучать персонал не всегда возможно требуется наличие «благодатной почвы» - кандидаты должны обладать соответствующей предрасположенностью, желанием и способностью к обучению. При следовании этим путем требуется учесть два момента - провести проверку новичка при найме на работу и обеспечить его адаптацию в компании. Основным достоинством найма уже подготовленного профессионала является приобретение фирмой уникального опыта и навыков, а также возможность знакомства с новыми для организации идеями и направлениями в бизнесе.

Эти условия, на наш взгляд, являются базовыми при проведении каких-либо стратегических изменений и могут быть полезны при реструктуризации предприятий. Следует отметить, что наибольший эффект структурных изменений достигается именно благодаря предпринимаемым усилиям по подготовительной работе. Рассмотренные условия реструктуризации универсальны, независимы от причины и характера изменений, однако при антикризисной процедуре они не соблюдаются в полной мере в силу нехватки времени и ряда объективных особенностей функционирования большинства отечественных предприятий в настоящее время

Исходное финансово-экономическое состояние предприятий оказывает решающее влияние на выбор стратегии, а значит и разработку программы реструктуризации (рис.3.3).

Предлагаемая схема возможных альтернатив развития компании в зависимости от имеющихся или прогнозируемых проблем позволяет проследить взаимную

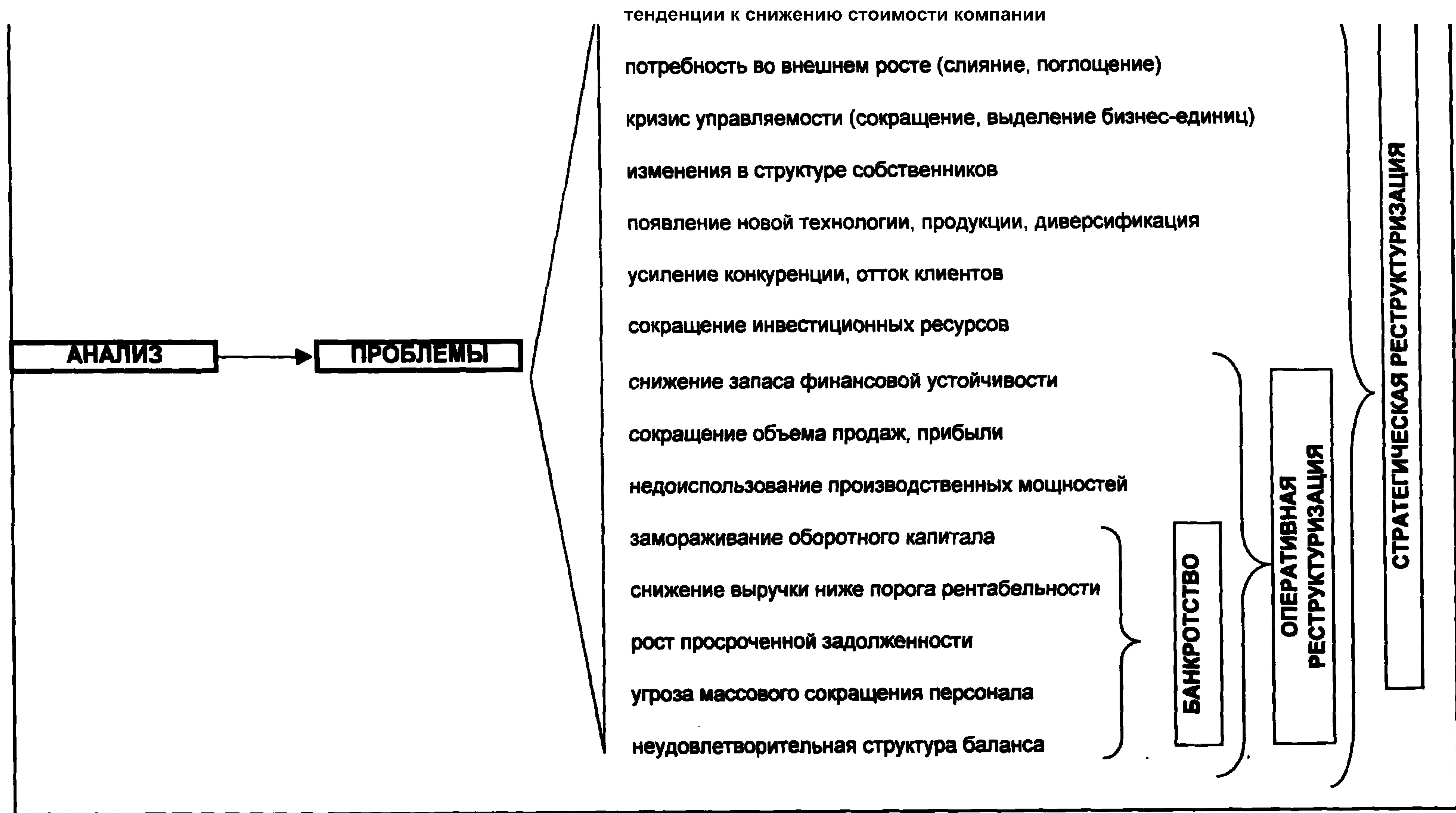


Рис.3.3. Основные проблемы и альтернативные стратегии реструктуризации предприятий.

связь между этапами возникновения этих проблем, их уровнем в рассматриваемой совокупности и направлением развития предприятия. Мы настаиваем на нашем утверждении, что любые изменения в системе предприятия, независимо от повлиявших факторов, сопровождаются реструктурированием, то есть корректировкой или коренным переустройством формирующих его структур. Преодоление же рассматриваемых на схеме проблем обусловлено значительными изменениями, как при процедурах банкротства, так и при стратегической реструктуризации.

Наложение областей (сфер) влияния предлагаемых альтернатив объясняется следующими моментами:

последняя группа проблем, характеризующая формальные признаки несостоятельности, может найти свое решение не только при введении процедур банкротства, но, при условии правильного подхода, возможен выход из кризисного состояния в рамках грамотно проведенной оперативной реструктуризации. Например, 1 группа рассматриваемых нами предприятий (п.2.3): к Ютазинскому молзаводу применили процедуры банкротства и в 2001 году он прекратил свою деятельность, на Камско-Устьинском же комбинате (в 2000 году занимал последнее место по рейтингу) принятие оперативных мер позволило значительно улучшить все показатели и в 2001 году входить уже в состав 111 группы.

потребность в оперативной реструктуризации может возникнуть не только при наличии опасных тенденций в отношении последней группы проблем, но и при появлении значительных отклонений в текущей деятельности. Применение упреждающих мер, направленных на сокращение постоянных затрат, экономию ресурсов, частичную модернизацию производства или сбыта, не требуют глобальной перестройки общекорпоративной стратегии и могут быть реализованы в достаточно короткие сроки

если возникают трудности с реализацией оперативных мер, не хватает средств или для решения текущих задач требуются более радикальные меры, то альтернативой может послужить стратегическая реструктуризация, которая пред-



полагает не только максимальное использование внутренних резервов предприятия, но подразумевает и определенные внешние изменения.

первая группа проблем, которые возникают во многом благодаря изменению внешних обстоятельств, может быть решена только на уровне стратегической реструктуризации, которая требует наличия достаточного количества ресурсов, времени *и* связана с коренной перестройкой корпоративной стратегии.

Предлагаемое выделение альтернативных стратегий на основе ранжирования возникающих проблем носит условный характер, однако позволяет наглядно представить круг вопросов, которые можно решить тем или иным способом. Отечественные предприятия, начавшие свою деятельность еще в «дореформенный» период, в ходе диагностики обнаруживают весь комплекс проблем, которые требуют своего решения. При этом перед ними есть лишь две альтернативы: либо процедура оздоровления через банкротство или ликвидация, либо самостоятельное выживание. Значение института банкротства в условиях рыночной экономики трудно переоценить. Однако в российских условиях, когда законодательство не стабильно, велика доля теневой экономики, во многих предприятиях отсутствуют признаки корпоративного управления и наблюдаются прецеденты преднамеренного банкротства, большинство руководителей осознают необходимость самостоятельных изменений. Поэтому рассматриваемую совокупность проблем можно трансформировать в цели, сформировать иерархию этих целей и разработать программу реструктуризации предприятия. Программа представляет собой перечень мероприятий по каждой проблемной области, выстроенная в определенной последовательности на основе целевых приоритетов, ресурсных, временных и юридических ограничений

### **3.2 Рекомендуемая модель реструктуризации для предприятий пищевой промышленности РТ**

Выявленные в ходе анализа тенденции развития пищевых и перерабатывающих предприятий, особенности их функционирования, обусловленные отраслевой

принадлежностью и макроэкономической нестабильностью, а также теоретическое обоснование условий реструктурирования и определение наиболее общих проблемных областей позволяют на данном этапе исследования разработать модель реструктуризации этих предприятий.

Необходимость в разработке данной модели обусловлена потребностью в наглядном представлении процесса реструктуризации как эффективного инструмента, предполагающего целенаправленное изменение структур организации системы и принципов управления в ответ на появление тех или иных нестандартных ситуаций

Определяющее значение для выбора направления изменений имеет исходное состояние предприятия. Все проблемы, отраженные на рис.3.3 сформулированы по результатам анализа предприятий молочной отрасли РТ, отражают общие тенденции и во многом характерны для предприятий, имевших опыт работы еще в условиях плановой экономики. В первую очередь реструктуризация для них должна быть направлена на восстановление платежеспособности. Только после достижения этой промежуточной цели предприятия будут способны направить свои усилия на достижение более глобальных целей.

Наряду с подобными предприятиями в настоящее время функционируют ряд новых, которые представляют собой совместные предприятия, образованные при участии иностранного капитала, либо дочерние компании крупных структур, сформированные для диверсификации делового портфеля, снижения рисков или поддержания основных производств. Как правило, такие компании характеризуются устойчивым финансово-экономическим положением, имеют доступ к инвестиционным ресурсам и не обременены так называемым наследием прошлого: несоответствием производственных мощностей потребляемым ресурсам и платежеспособному спросу; устаревшими методами управления, отсталой технологией и т.

Таких предприятий немного, однако становление производственно-хозяйственной системы на основе западных образцов в условиях нестабильной нормативно-правовой базы, отсутствие опыта управления и сложность адаптации

мирового опыта и теории менеджмента к конкретным условиям также являются побудительным мотивом для совершенствования деятельности. При этом основным назначением предполагаемых изменений являются обеспечение эффективности производственно-хозяйственной деятельности, формирование уникальной ключевой компетенции для достижения конкурентных преимуществ и внедрение рациональной системы управления

Учитывая различные стартовые условия в предлагаемой модели, мы попытались объединить различные направления реструктуризации на основе программно-целевого подхода (рис. 3.4). Предшествующие данной модели изыскания позволяют выявить два основных вектора развития компании: рост или сокращение вплоть до ликвидации. Мы не рассматриваем полную ликвидацию как способ реструктуризации в предлагаемой модели, поскольку считаем, что это противоречит принципу позитивного развития предприятия, приводя к полному разрушению хозяйствующего субъекта. Сокращение в нашей модели рассматривается в блоке «внешний рост», поскольку является необходимой мерой для поддержания общего положительного развития компании. Поскольку динамика внешнего окружения не позволяет организации оставаться в неизменном положении, то оно вынуждено меняться, либо постоянно укрепляя свои позиции (рост), либо ухудшая их (ликвидация). Таким образом, в качестве глобальной цели функционирования любого предприятия мы видим рост стоимости, стремление к стабильности, обеспечение высокой ликвидности, расширение сфер деятельности и области влияния на рынке. Достижению этой цели способствуют три основных направления, которые поддерживаются присущими им мероприятиями. При этом первые два мероприятия, являющиеся обязательными при организации любых изменений, мы считаем целесообразным объединить для всех направлений.

Если перед предприятием стоит первоначальная цель - восстановление финансовой устойчивости, то возможны два направления структурных изменений, которые могут быть или альтернативными, или применяться во

<b>Цель</b>	Расширение и(или) освоение рынков, высокая ликвидность и стабильность		Восстановление финансово-экономического состояния
<b>Направления изменений</b>	внутренний рост   k <sup>ч</sup> · e <sup>e</sup> · *	внешний рост г... · p <sup>a</sup>	внутренние изменения   ■ ·    ■ ч
<b>Мероприятия</b>	1. Комплексный анализ деятельности; 2. Создание условий для реструктуризации;  3. Освоение новых СЗХ  4. Внедрение новых технологий  <u>5. Расширение ассортимента</u>  6. Организация дилерской и партнерской сети  7. Формирование оптимальной <u>ОСУ</u>  8. Постановка системы управления и его развитие  9. Комплексная автоматизация процессов управления  10. Создание системы управления изменениями	3. Горизонтальная интеграция  <u>икальная интеграция</u>  <u>5-Разделение предприятия</u>  6. Выделение бизнес-единиц  <u>—17-Преобразование системы</u>	3. Постановка авленческого ета  4. Реализация активов, экономия ресурсов, <u>пополнение оборотных средств</u>  5. Изменение структуры уставного капитала  6. Сокращение производственно-коммерческого цикла  7. Реструктуризация кредиторской задолженности
<b>Ресурсы</b>	Весь рыночный потенциал фирмы + привлеченные средства + приглашенные специалисты		

Рис.3.4. Модель реструктуризации предприятия на основе программно-целевого подхода.

взаимной связи. Основной задачей является получение средств без значительных затрат на основе организационных изменений. Такие изменения могут быть как внешними, так и внутренними. Внешние изменения могут быть достаточно эффективными в случае появления инвестора, заинтересованного в усилении позиции компании. Обычно в данном случае применяется интеграционная стратегия реструктуризации, которая приводит либо к формированию новой интегрированной структуры, либо к вхождению реструктурируемого предприятия в существующую интегрированную структуру. Подобной стратегии придерживается группа Вимм-Биль-Данн - Лианозовский молочный комбинат, которые покупают крупные молочные комбинаты в регионах, способствуя при этом их реструктуризации, оказывая не только финансовую, но и консультационную поддержку [14, с.21]. Процедуры разделения и выделения предусматривают создание независимых фирм, либо материнской и дочерней фирмы на базе существующей. При выделении возможно сохранение определенных связей между вновь создаваемыми предприятиями. Разделение же предполагает разрыв между основным и новым предприятием и может осуществляться путем продажи контрольного пакета акции третьему лицу

Наибольший интерес, на наш взгляд, представляют мероприятия, предусматривающие внутренние изменения на предприятии и направленные на восстановление платежеспособности путем мобилизации внутренних резервов. Актуальность данного направления безусловна практически для всех анализируемых нами предприятий и может представлять наибольший интерес для руководства ОАО «Татарстан соте», так и других пищевых предприятий. При этом ряд предприятий могут осуществлять параллельно мероприятия по всем направлениям модели. К ним относятся предприятия V и IV группы, обладающие довольно стабильным финансовым положением, но имеющие потребность в проведении некоторых мероприятий по оптимизации структуры активов и системы управления.

Предваряя раскрытие содержания мероприятия по внутренним изменениям, считаем целесообразными привести некоторые расчеты. Многие предприятия молочной промышленности не могут обеспечить не только расширенное, но и простое воспроизводство, источником которого должна быть в первом случае прибыль, во втором - выручка от реализации. Причина может скрываться как в неэффективном использовании ресурсов, так и в нерациональной их величине. Полагая, что залогом эффективного использования ресурсов при прочих равных условиях, является оптимизация их размеров мы разработали экономическую математическую модель на основе корреляционно-регрессионного анализа. Объектом анализа послужили 33 предприятия молочной промышленности Республики Татарстан. В качестве результирующего показателя (Y), характеризующего с одной стороны эффективность деятельности исследуемых предприятий, а с другой - источник расширенного производства, рассматривалась прибыль от реализации. На величину прибыли действуют множество факторов, однако мы остановились на следующих трех: численность промышленно-производственного персонала (X1), чистых активов предприятия (X2) и среднегодовая стоимость основных производственных фондов (X3).<sup>\*</sup> Величину чистых активов определили как разность между суммой активов и суммы целевого финансирования и поступления, величины заемных средств и кредиторской задолженности, расчетов по дивидендам, резервов предстоящих расходов и платежей, прочих обязательств. Все показатели были рассчитаны по результатам хозяйственной деятельности предприятий в 2001 году (Приложение 11).

При формировании базы данных были соблюдены следующие правила: анализируемые показатели должны иметь количественную оценку и не должны находиться в функциональной зависимости друг от друга, количество наблюдений должно быть не менее квадрата количества факторов [75, с.5]. В качестве инструментального средства моделирования была использована стандартная офисная

<sup>\*</sup> Первоначальная попытка создать модель на основе качественных характеристик этих факторов (фондоотдача, производительность труда, оборачиваемость активов) показала свою неадекватность. Сила связи между факторами и результирующим признаком оказалась слабой.

программа EXCEL 2000 для среды Windows на ПЭВМ. Результаты корреляционно-регрессионного анализа приведены в приложении 12.

Поскольку при многофакторном анализе на результативный показатель оказывают влияние и множество не включенных в модель признаков, то первым шагом оценки адекватности модели является оценка силы (тесноты) связи между явлениями, которая характеризуется коэффициентами корреляции. Значение коэффициентов парной корреляции лежит в интервале от -1 до +1 и связь считается достаточно сильной, если коэффициент корреляции по абсолютной величине превышает 0,7. Знак коэффициента корреляции совпадает со знаком коэффициента регрессии и свидетельствует о прямой либо обратной зависимости. Матрица коэффициентов парной корреляции (табл. 3.5) позволяет отобрать наиболее значимые факторы и устранить явление мультиколлинеарности для регрессионной модели (если коэффициент парной корреляции между двумя переменными больше 0,8) [120, с.268].

Таблица 3.5

Матрица коэффициентов парной корреляции

	У	X1	X2	X3
У	1			
X1	0.754695381	1		
X2	0.619813116	0.904331796	1	
X3	0.854398407	0.544058383	0.52506731	1

Анализ рассматриваемых коэффициентов показывает, что X1 самая переменная имеет тесную связь со всеми рассматриваемыми факторами. Однако факторы X1 и X2 тесно связаны между собой ( $r_{X1X2} = 0,9$ ), что свидетельствует о наличии мульти коллинеарности.

Проверку значимости линейного коэффициента корреляции осуществляется по критерию Стьюдента, то есть для каждого коэффициента вычисляется наблюдаемое значение t-критерия по формуле [74, с. 18]:

$$t = r * \sqrt{n} / \sqrt{1-r^2} \quad (6)$$

где  $n$  - число наблюдений,  $r$  - коэффициент корреляции

Вычисленное значение  $t_H$  сравнивается с критическим значением  $t$ -критерия, которое берется из таблицы значений  $t$  Стьюдента с учетом заданного уровня значимости ( $\alpha = 0,05$ ) и числа степеней свободы ( $k = n - 2 = 33 - 2 = 31$ ). В нашем случае  $t_{кр} (31; 0,05) = 2,04$ .

Для  $YX1$   $t_{12} = 6,4$ , для  $YX2$  -  $4,4$ ,  $YX3$  -  $9,16$ ,  $X1X2$  -  $11,78$ ,  $X1X3$  -  $3,62$ ,  $X2X3$  -  $3,44$ . Поскольку все полученные значения удовлетворяют требованию  $t_{12} > t_{кр}$  то можно сказать, что все коэффициенты парной корреляции являются значимыми.

Однако, учитывая мультиколлинеарность, в регрессионную модель мы включаем лишь два фактора: численность персонала и величину чистых активов. Таким образом, экономико-математическая модель имеет вид линейного уравнения множественной регрессии с двумя независимыми переменными:

$$Y = 15,05475057 * X1 + 0,42050555 * X2 - 1814,844652 \quad (7)$$

Анализ коэффициентов уравнения множественной регрессии позволяет делать вывод о степени влияния каждого из факторов на прибыль.

Для характеристики тесноты связи между результативным и всеми факторными переменными используется коэффициент множественной корреляции  $R$  который можно рассматривать и в качестве показателя точности оценки функции регрессии. Если коэффициент множественной регрессии принимает значение близкое к 1, то вариация результирующей переменной почти полностью объясняется изменениями рассматриваемых факторных признаков. Мерой качества подбора уравнения регрессии является коэффициент множественной детерминации, который представляет собой квадрат коэффициента множественной корреляции.

Наша модель имеет следующие значения этих коэффициентов:

- коэффициент множественной корреляции ( $R$ ) =  $0.921594007$ , что свидетельствует о значительной силе корреляционной связи и довольно высокой точности модели;



- коэффициент детерминации  $(R)^2 = 0,849335514$ , означает высокую степень адекватности уравнения регрессии, то есть значение прибыли на 84,9 % обусловлено вышеназванными факторами.

Оценку значимости всей модели можно сформулировать в виде нулевой гипотезы  $H_0$  о том, что коэффициент множественной корреляции в генеральной совокупности равен 0, при конкурирующей гипотезе  $H_1$  о том, что коэффициент множественной корреляции не равен 0. Гипотеза отвергается в том случае, если наблюдаемое значение F-критерия Фишера больше критического [74, с.23].

Критерий Фишера вычисляется как отношение дисперсии исходного ряда и несмещенной дисперсии остаточной компоненты:

$$F_{\text{ф}}, (n - k - 1) \cdot \frac{R^2}{(1 - R^2) \cdot n} = 84,55896333 \quad (8)$$

где  $n$  - число наблюдений

$k$  - число факторов

$F_{\text{кр}}$  имеет F распределение с  $(V_1, V_2)$  ( $V_1 = k - 2$ ;  $V_2 = n - k - 1 = 30$ ) степенями свободы и зависит от заданного уровня значимости  $\alpha$ , то есть

$$F_{\text{кр}}(V_1; V_2; 1 - \alpha) = (2; 30; 0,95) < 3,59$$

Поскольку  $F_{\text{ф}} > F_{\text{кр}}$ , то мы отвергаем нулевую гипотезу, что позволяет нам утверждать об адекватности модели и значимости уравнения регрессии.

Чтобы проанализировать значимость отдельных коэффициентов регрессии используем критерий Стьюдента (t-статистика), который определяется путем деления коэффициента регрессии на стандартные ошибки. Если  $t_H > t_{\text{кр}}$ , то параметр считается значимым.

Таким образом,  $t_{\text{кр}}(31; 0,05) = 2,04$ ;

$$t_1 = 4,874680459 > 2,04; \quad t_2 = 7,463732394 > 2,04$$

Данные неравенства свидетельствуют о значимости всех коэффициентов регрессии

Чтобы определить, на сколько процентов изменится размер прибыли при изменении соответствующего фактора на 1 %, и проранжировать факторы по их

значимости рассчитаем коэффициенты эластичности  $\varepsilon_i$  на основе среднеарифметических значений этих факторов [80, с. 19]:

$$\varepsilon_i = a_i \cdot X_{i, \text{ср}} / Y_{\text{ср}} \quad (9)$$

где  $\varepsilon_i$  - коэффициент эластичности  $i$ -го фактора

$a_i$  - коэффициент регрессии  $i$ -го фактора

$X_{i, \text{ср}}$  - среднее арифметическое  $i$ -го факторного признака

$Y_{\text{ср}}$  - среднее арифметическое результирующего признака.

В нашем случае мы имеем  $\varepsilon_1 = 0,49$ ;  $\varepsilon_2 = 0,82$ . То есть наибольшее влияние на прибыль предприятий оказывает величина чистых активов - их увеличение на 1 % дает прирост прибыли на 82 %, а увеличение численности персонала на 1 % увеличивает прибыль на 49 %.

Итак, предлагаемая модель характеризуется высокой адекватностью, подтверждена высокая значимость предлагаемых коэффициентов регрессии и их высокая корреляционная зависимость с результативным показателем. Все это позволяет надеяться на полезность полученного уравнения

Однако, несмотря на все эти положительные моменты, уравнение не позволяет оценить все многообразие факторов, оказывающих влияние на прибыль предприятия, поэтому нельзя допускать однозначного толкования полученных результатов и автоматически увеличивать численность персонала или величину активов предприятия. Следует учитывать закон убывающей отдачи, в соответствии с которым непрерывное увеличение использования одного переменного ресурса в сочетании с неизменным технологическим уровнем производства на определенном этапе приводит к прекращению, а затем и к сокращению отдачи от него. Нивелировать закон убывающей отдачи можно только расширив масштабы производства, опять же учитывая при этом возникающий эффект масштаба. Основным условием, определяющим оптимальный объем производства для максимизации прибыли является равенство предельных издержек величине ожидаемого прироста чистого дохода.

В качестве обобщения можно отметить, что разработанная регрессионная модель свидетельствует о прямой зависимости величины прибыли от численности персонала и величины чистых активов предприятия. Однако для максимизации прибыли недостаточно применение лишь данного уравнения, которое должно быть дополнено анализом издержек в кратко- и долгосрочном периоде, маржинальным анализом и рассмотрением рыночных условий, с которыми сталкивается фирма.

Зависимость прибыли предприятия от наличия персонала закономерно и свидетельствует, во-первых, о том, что для предприятия молочной промышленности одним из главных резервов по формированию собственных средств для реструктурирования являются работники, во-вторых, реализация программы реструктуризации во многом зависит от участия работников и их заинтересованности в этом, в-третьих, реструктуризация в период восстановления платежеспособности зачастую сопровождается не расширением штата сотрудников, а наоборот их сокращением; в-четвертых, реструктуризация предполагает совершенствование качественной структуры персонала либо путем привлечения специалистов, либо путем обучения своих работников, что позволит повысить эффективность работы персонала

Размер чистых активов также напрямую влияет на прибыль от реализации и определяет количество средств, имеющихся в распоряжении предприятия. Именно воздействие на структуру активов зачастую позволяет предприятию заработать себе средства на развитие. Работа в данном случае должна вестись параллельно по нескольким направлениям.

Однако в первую очередь следует обеспечить эффективное управление денежными потоками путем постановки системы управленческого учета и бюджетирования. Первоочередная задача заключается в упорядочивании системы учета постоянных и переменных издержек по видам продукции, что позволяет провести корректный маржинальный анализ и выявить условия безубыточности работы, оценить вклад каждой номенклатурной единицы в общую эффективность пред-

приятя. Учет финансовых потоков позволит определить необоснованные статьи расходов, на которые зачастую тратится основная доля кредитных ресурсов. На основе полученных оценок можно провести сокращение доли низколиквидных активов путем их списания, продажи, консервации или сдачи в аренду неиспользуемого оборудования и производственных площадей, освобождение от объектов социальной сферы. Таким образом, предприятие сможет сэкономить по налогу на имущество, а также получить средства в качестве продавца, либо арендодателя. Еще одним способом сокращения издержек для крупных комбинатов может быть приостановка работы некоторых подразделений во время «мертвого сезона». Те комбинаты, которые в зимний период значительно сокращают закупки молока закрывают свои сепараторные пункты, что позволит снизить постоянные издержки на поддержание их в рабочем состоянии.

Многие анализируемые предприятия имеют чрезвычайно высокие объемы запасов. При этом наиболее опасной тенденцией является увеличение удельного веса готовой продукции на складах. Это явление наблюдается практически у всех предприятий, причем для предприятий, ослабивших свои позиции в 2001 году проблема сбыта оказалась доминирующей. Ситуация осложняется ограниченным сроком реализации, что требует принятия превентивных мер по снижению складского запаса готовой продукции путем оптимизации маркетинговых мероприятий и логистизации сбытовой деятельности предприятий [70]. Основное внимание должно уделяться одноуровневым каналам сбыта, что обусловлено не только сроком хранения продукции, но и более низким уровнем удельных издержек сбыта. Организация же двухуровневых косвенных каналов сбыта целесообразно лишь для продукции с относительно длительным сроком хранения: масла, йогуртов, молока в тетрапаковке, сухого молока и т.п. Довольно хорошо зарекомендовало себя снижение минимального размера отпускных партий товара на некоторых комбинатах, что привлекает мелких оптовиков. Полезным может стать и предоставление скидок, размеры которых можно планировать при бюджетировании. Объем скидок прямо пропорционален объему продаж, но дифференцирован по

покупателям: крупным оптовикам - в зависимости от размера закупаемой партии, мелким - от объема продаж в прошлом месяце (опыт Черкизовского молочного комбината).

Высокая доля сырья и материалов в общем объеме запасов во многом обусловлена технологическими особенностями производства. Так, некоторые комбинаты заготавливают сырье в период массового производства (летом) и хранят его в холодильных установках для использования в производстве зимой. В результате налицо замораживание оборотных средств в виде запасов. Решением данной проблемы может стать логистизация снабженческой деятельности, а именно выявление наиболее значимых поставщиков с тем, чтобы на них сконцентрировать внимание и определить стратегию совместного функционирования.

С помощью ABC-анализа Маркова О.В. разделила поставщиков молока на три группы, взяв главным критерием их классификации объемы поставок сырья в натуральном выражении [72, с.7]. Группа А - наиболее значимые для предприятия поставщики, занимающие около 75 % в объеме всех поставок. Как показывают исследования данного автора, в молочной промышленности это как правило 25 - 30 % от общего числа поставщиков, а не 5 % как во многих других отраслях. Группа В - менее существенные для предприятия поставщики молока и их доля в общем объеме поставок составляет около 20 %. Это 40 - 45 % от числа поставщиков молока, а в других отраслях эта группа составляет около 20 %. И, наконец, группа С - несущественные поставщики, занимающие в общих поставках молока около 5 %. В молочной промышленности это как правило 25 - 30 % поставщиков, а не 75 % как во многих других отраслях.

Поскольку доля наиболее значимых поставщиков довольно высока, то работа в направлении оптимизации поставок и привлечения поставщиков должна вестись планомерно в направлении стратегического сотрудничества.

Значительным резервом пополнения оборотных средств является снижение дебиторской задолженности. Основной причиной роста этой задолженности, кроме низкой платежеспособности клиентов, является система стимулирования отде-

ла продаж, когда премирование осуществляется не по факту получения денег, а по отгрузке. Смена приоритетов, а также жесткий учет и дифференцированный подход к работе с клиентами позволит пополнить оборотные средства предприятия.

Сокращение размеров просроченной кредиторской задолженности может быть обеспечено путем их реструктурирования. Четыре предприятия из анализируемой совокупности получили возможность отсрочить выплаты старых долгов в соответствии с действующим законодательством. Требования же своевременного выполнения текущих обязательств начиная с первого же месяца, отпугивают многие предприятия от этой процедуры (особенно предприятия с ярко выраженной сезонностью производства).

Получить дополнительные финансовые ресурсы для восстановления платежеспособности и создания основы финансовой устойчивости можно путем реструктуризации уставного капитала, что предусматривает изменение структуры собственников предприятия. Именно эта процедура коснулась, как мы уже отмечали, всех анализируемых предприятий. Однако положительный эффект может быть достигнут в случае роста капитала: получение дополнительных финансовых либо материальных ресурсов. В случае же с ОАО «Татарстан соте» произошло перераспределение собственников и объединение капиталов всех предприятий. Таким образом, внутренние изменения на предприятиях сопровождались внешними. При этом внешний рост предприятия выразился через создание горизонтально интегрированной структуры. В рамках отдельно взятых предприятий в качестве направления внешнего роста может стать и выделение подразделения, не имеющих непосредственную связь с технологией производства профильных продуктов. Обоснованием данной меры должен стать сравнительный анализ затрат на содержание подразделения в качестве элемента предприятия и стоимости приобретения услуг данного предприятия в качестве дочерней фирмы.

В предлагаемой модели реструктуризации процесс изменения системы управления не отнесен к конкретному направлению изменения, поскольку должен осуществляться постоянно, поддерживая каждое мероприятие. При этом карди-

нальная трансформация системы управления начинается уже на подготовительном этапе реструктуризации, когда проводится оценка компании «как есть» и формируются условия для реструктуризации. Далее по мере необходимости реализации определенных мероприятий происходит и развитие системы управления предприятием. Например, постановка системы управленческого учета, бюджетирование, решение вопросов дебиторской и кредиторской задолженности, налоговое планирование сопровождается изменением системы управления финансами и функций самой финансовой службы. Наряду с этим осуществляются мероприятия по реструктурированию системы снабжения, производства, сбыта, соответственно изменяются и принципы их деятельности. При этом совершенно очевидно, что все предполагаемые изменения в управлении должны найти свое отражение в разработанной программе реструктурирования.

Выполнив запланированные мероприятия по восстановлению финансово-экономического состояния, предприятия приступают к осуществлению следующего уровня мероприятия, поддерживающих реализацию новой стратегии реструктурирования. Для предприятий пищевой промышленности наиболее актуальным и в то же время типичным является в первую очередь расширение существующего ассортимента продукции под единой товарной маркой. Вопреки существующему мнению о полном исчерпании ассортимента молочной продукции, до сих пор наблюдаются появление новых продуктов на молочном рынке. Перспективным можно считать расширение выпуска продукции с пониженным содержанием жира, выработку продукции содержащей пробиотические культуры, витаминные и минеральные вещества. При этом следует использовать новейшие технические разработки не только отраслевых НИИ и приобретать иностранные па-

Очень важно стимулировать разработку собственных рецептов на предприятиях. Например, технологом Казанского молкомбината разработана оригинальная рецептура для производства нового продукта «Сыр «Легкий», не имеющего аналога на российском рынке. Цехом плавленых сырков Казанской масло-сырбазы освоен выпуск глазированных сырков, в 2001 году налажено произвол-

ство майонеза. При этом вся перечисленная продукция выпускается под торговой маркой «Вамин».

Частичное перепрофилирование крупных молочных комбинатов является объективной необходимостью для преодоления сезонности производства, ускорения оборачиваемости средств и диверсификации рисков. Поэтому освоение новых стратегических зон хозяйствования (СЗХ) рассматривается нами как один из способов обеспечения стабильности для таких предприятий. Реализация вышеуказанных мер обеспечивается внедрением новых технологий, модернизацией существующего производства, созданием гибкой системы инновационного саморазвития предприятия

В рамках интегрированной структуры типа ОАО «Татарстан соте» или *вертикально* интегрированной организации очень актуально создание централизованной дилерской и партнерской сети, охватывающей на начальном этапе один регион. Это позволит сформировать устойчивую группу стратегических партнеров и клиентов.

Совершенствование организационной структуры, методов, функций, процессов управления должно сопровождаться комплексной автоматизацией процессов управления, созданием системы управления изменениями и развития персонала, освоения принципов корпоративной культуры. Основные подходы к реструктурированию ОАО «Татарстан соте» в аспекте ее интегративной стратегии отражены на рис.3.5.

В основе предложенного механизма лежит уже совершившийся факт объединения всех предприятий. В настоящее время должны быть решены вопросы формирования общей организационной структуры, позволяющей дать максимальную самостоятельность вновь образованным центрам финансовой ответственности в осуществлении текущей хозяйственной деятельности. Функции же стратегического управления и развития, разработки стратегий ЦФО берет на себя центральный орган управления. Для обеспечения непрерывного стратегического контроля и перманентного процесса адаптации всего хозяйственного механизма





Рис. 3.5. Механизм реструктуризации ОАО" Татарстан соте"

предпочтительнее сформировать матричную структуру управления, которая по своей сути предполагает наличие системы управления изменениями. Данная система находится в ведении генерального директора и находится непосредственно в подчинении службы стратегического развития. Кроме того, она включает отдел активного развития, сформированный на базе каждой ЦФО и отделы управления проектами, то есть временные целевые группы, направленные на реализацию того или иного проекта. Процессы активного развития обеспечиваются и созданием

I обучения персонала высшего и среднего звена на базе учебного комбината по дифференцированным программам.

Постановка комплексной интегрированной информационной системы управления предполагает создание распределенной, эффективной и работающей в режиме реального времени системы, обеспечивающей создание, обработку, перечу, хранение и использование управленческой информации. Необходимость в современных информационных технологиях обусловлена не только многократным усложнением объекта управления, но и резким увеличением информационн потоков. Наряду с финансовой информацией увеличивается и информация, поступающая в централизованные отделы снабжения, производства и маркетинга, которые выполняют консультативные и регулирующие функции. Проведение же мероприятий по изменению структуры ЦФО аналогично рассмотренным ранее., с той лишь разницей, что эти ЦФО могут надеяться на получение какой-либо помощи в этом.

Выводы по 3 главе.

Предварительные работы по реструктуризации предприятий предполагают соз 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 стоимости активов. Сделан вывод о необходимости проведения первоначальных изменений именно по этим факторам. Основываясь на предложенной модели, разработан механизм реструктурирования ОАО «Татарстан со-те».

## Заключение

Современные научные исследования и проводимые в области экономики и управления предприятием, в основном направлены на выявление оптимальных инструментов и механизмов, способствующих укреплению или сохранению позиций предприятий на рынке. В качестве одного из инструментов, позволяющего создать механизм адаптации предприятия к динамичным условиям внешней среды рассматривают реструктуризацию предприятия. Проведенные исследования в рамках данной диссертационной работы позволяют сделать следующие выводы:

1. В настоящее время существуют противоречия относительно целесообразности и результативности реструктуризации, что объясняется отсутствием единого подхода к определению сущности реструктуризации. Ряд исследователей процесс реструктуризации рассматривают лишь как элемент антикризисного управления, сопровождающийся сокращением активов, созданием малых формирований на базе неэффективного крупного имущественного комплекса. Этот подход к настоящему времени теряет своих сторонников, поскольку опыт функционирования в рыночных условиях показывает, что для достижения стабильных положительных результатов требуется довольно частое переустройство принципов деятельности любого предприятия. Однако, в силу практической невозможности постоянной трансформации структуры предприятия и его подсистем вслед за динамичными изменениями внешней среды, считаем целесообразным проведение именно реструктуризации, направленной на корректировку стратегии и совершенствование функционирования всех подсистем предприятия. В связи с этим реструктуризация понимается автором как процесс изменения структуры баланса, технологической, производственной и общехозяйственной структуры с целью сохранения или упрочения своих позиций на рынке в условиях происходящих в нем изменений.

9 Для получения общего представления о сути процесса реструктуризации на предприятии автором предложено классифицировать деятельность по реструктуризации по следующим признакам:

назначению можно рассматривать реструктуризацию предприятия как плановую процедуру и как элемент антикризисного управления; по уровню воздействия на объект выделены комплексная и локальная реструктуризация; по способу достижения целей (по содержанию) рассмотрены стратегическая и оперативная реструктуризация; по форме воздействия на бизнес (по формам проведения) предложены финансовая, правовая, организационная, операционная, инвестиционная и управленческая реструктуризация; по способам проведения выделены реструктуризация активов и пассивов.

3. Любые изменения на предприятии осуществляются в ответ на возникающие требования внешней среды. Основные факторы внешней среды про дифференцированы в зависимости от уровня влияния на объект и по степени ответной реакции объекта на факторы. В связи с этим выделены факторы прямого и косвенного воздействия, или контролируемые и неконтролируемые менеджментом предприятия

4 Государство, как правило, не принимает прямого участия в проведении реструктуризации предприятий. Исключение составляют социально значимые организации и предприятия, находящиеся в процедурах банкротства. Главная функция государства в проведении структурных изменений внутри предприятия заключалась в регулировании основного элемента финансовой реструктуризации реструктуризации кредиторской задолженности по налогам и сборам. Проведенный анализ нормативно-правовой базы выявил тенденцию к копированию федерального законодательства региональными органами власти, хотя в некоторых случаях и прослеживались определенные различия в сроках и условиях. В целом

наблюдалась тенденция к упрощению условия проведения реструктуризации задолженности по РФ.

5 В рамках общепринятой базовой версии процесса реструктуризации выделены основные этапы разработки программы и ее реализации с позиции управления проектами. При этом достижение общей цели обусловлено реализацией проектов по выделенным локальным целям, которые могут относиться к различным подсистемам предприятия

6. Разработке комплексной программы реструктуризации предшествует значительная аналитическая работа, включающая элементы стратегического, финансового и организационного анализа. Полученные результаты являются основой для выбора направления изменения, созданию программы реструктуризации и позволяют сформировать систему показателей, по которым будут оцениваться результаты проведенных работ.

7. В качестве объекта реструктурирования и выработки конкретных механизмов преобразований выбраны предприятия пищевой промышленности. В связи с этим выявлены основные тенденции развития пищевой промышленности России. Проанализированы факторы внешнего и внутреннего характера, которые влияют на функционирование предприятий отрасли. Среди внешних факторов наиболее значимыми явились приватизация государственной собственности, либерализация цен и связанная с ней инфляция, государственная политика в области внешней торговли и падение уровня жизни населения, а также отраслевые особенности, определяемые во многом характером используемых сырьевых ресурсов. Высокая инвестиционная привлекательность предприятий отрасли обусловила значительный приток иностранных инвестиций, что в свою очередь повлияло на интенсивность структурных изменений на предприятиях. При этом на большей части предприятий сохраняется сложная финансово-экономическая ситуация.

8. Анализ условий и общих результатов деятельности предприятия пищевой промышленности Республики Татарстан, а также ряда предприятий молоч

ной промышленности позволил обосновать необходимость их реструктурирования.

9 В качестве необходимых условий для проведения реструктуризации предприятий отмечены: обязательная потребность в стратегическом анализе, использование системного и программно-целевого подхода к реструктурированию, оценка и максимальное использование рыночного потенциала фирмы, создание целевой команды, ответственной за проведение реструктуризации, подготовительная работа с персоналом.

10. Возможные альтернативы развития предприятия и направления реструктурирования зависят от имеющихся или прогнозируемых проблем, этапов возникновения и их уровня. В соответствии с этим определены три основные альтернативы, каждая из которых позволяет решить определенную группу проблем стратегическая реструктуризация, оперативная реструктуризация и банкротство.

11. Суть реструктуризации предприятий пищевой промышленности заключается в применении программно-целевого подхода при подготовке и проведению процедуры и представлена в виде модели. Данная модель в качестве главной цели реструктуризации предусматривает расширение и освоение рынков,

обеспечение высокой ликвидности и стабильности предприятия. Очевидно, данная цель достижима при стратегической реструктуризации и может быть обеспечена как внешним, так и внутренним ростом. Если же предприятие имеет нестабильное положение, то первоначальной целью является восстановление финансо-

во-экономического состояния в рамках оперативной реструктуризации путем внутренних изменений или внешнего роста. Подробно рассмотрены мероприятия по каждому направлению изменений. При проведении внутренних изменений для предприятий молочной промышленности наиболее актуальным является реструктуризация активов и персонала, что подтверждается результатами корреляционно-регрессионного анализа

12. Предложенная модель реструктуризации предприятий пищевой промышленности на основе программно-целевого подхода позволила разработать

механизм реструктурирования предприятий молочной промышленности, объединившихся в единое ОАО «Татарстан соте». Целью объединения является расширение сферы влияния и области деятельности, а также контроль рынка молочной продукции. Для достижения данной цели предполагается выполнить все три направления изменения, которые предусматривают реализацию конкретных мероприятий



### Список использованной литературы

1. Федеральный закон РФ «О федеральном бюджете на 1998 год» №42-ФЗ от 26 марта 1998 года // Собрание законодательства Российской Федерации. - 30 марта 1998,-№13.-ст.1464
2. Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 года № 1373 «О реформе предприятия и иных коммерческих организации» // Российская газета. 13 ноября 1997. - №219.
3. Постановление Правительства РФ от 14 апреля 1999 года № 395 «О порядке проведения в 1998 году реструктуризации задолженности юридических лиц пере, федеральным бюджетом» // Собрание законодательства Российской Федерации. 20 апреля 1998. - №16. - ст. 1857
4. Постановление Правительства РФ от 3 сентября 1999 года №1002 // Собрание законодательства Российской Федерации. - 13 сентября 1999. -№37. - ст.498
5. Постановления Кабинета Министров РТ от 24 апреля 1999 года № 238 «О мерах по реализации Указа Президента РТ от 19 апреля 1999 года № УП-311 «О реструктуризации задолженности предприятия и организации промышленности РТ» // Республика Татарстан. - 29 апреля 1999. - №85-86
6. Постановление Кабинета Министров РТ от 14 июня 2000 года № 408 «О мерах по реализации статьи 17 Закона Республики Татарстан «О бюджетной системе РТ на 2000 год»
7. Постановление мэра города Набережные Челны от 9 февраля 1998 года № 193 «Об условиях и порядке реструктуризации и ликвидации задолженности организаций по платежам в бюджет города Набережные Челны»
8. Программа Правительства РФ «Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2000 годах»//Финансы и кредит. - 1997. - №8, 1997. - №10,1998. - №3, 1998.-№5
9. Александров Н. Зачем нам ВТО.// Торгпред. - 2002. - №1(7). с.2-4
10. Аминов В.Я. Оценка бизнеса как один из способов оценки экономических результатов реструктуризации // Актуальные проблемы реструктуризации

российских предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, Приволжский Дом знаний, 2002. - с. 12-13

И. Англо-русский экономический словарь: ок. 70000 терминов / По,] ред А.В.Аникина. -М.: Рус.яз., 1981. -792с.

12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия - СПб: Питер Ком, 1999 - 416с.

13. Антикризисное управление: Учеб, пособие для технических вузов. /

В.Г.Крыжановский, В.И.Лапенков, В.И.Лютер и др по; ред. Э.С.Минаева и

В.П.Палагушина. - М.: Изд-во ПРИОР, 1998. 432с.

14. Антонов В., Колосов А. Глобализация мирового рынка пищевой продукции // Рынок ценных бумаг. - 2000. - №6(165). - с. 16-21

15. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник, 4-е изд. доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 416с.

16. Банкротство: закон и жизнь// Республика Татарстан: Формула финансового здоровья. Том 1. - Казань - Издательский дом «Образование», 2000. - 263с

17. Безопасность России. Правовые, социально-экономические и научно-технические Продовольственная безопасность. Раз 1 М МГФ «Знание», 2000.- 544с.

18. Белоусов Р. Первые шаги российской экономики в новом столетии // Экономист. - 2001. - № - с.3 12

19. Блейк Э., Леви Ф. Мифы о реструктуризации в России // Рынок ценных бумаг 1998.-№6. - с.25-27

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

21. Бондаренко А. Пищевая и перерабатывающая промышленность: интеграция в мировой рынок И Экономист. - 2002. - №5. - с.84-91

22. Бочкарев А. Организованное отступление // Эксперт. - 1998. - №35. - с.34-35

23. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. / Пер.с англ. Под ред. В.В. Ковалева. - СПб.: Экономическая школа, 2000 г. Т2 669с.

24. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 720с.
25. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с / Гл. ре  
Серии Я.В.Соколов. - М.: Финансы и статистика, 1996. - 801 с.
26. Василенко Ю.В. Производственный потенциал сельскохозяйственных предприятий. - М.: Агропромиздат, 1989. 152с.
27. Верстина Н.Г. Стоимостной подход к реструктуризации строительных предприятий // Экономика строительства. - 2002. - №3. -с.2-16
28. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. М.: Гардарика, 1998. 528с.
29. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №1. - с.27-48
30. Водачек Л. Реструктуризация - вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления 1999. - №1. - С.84-89
31. Гончаров В. Пищевая промышленность России на пути к рынку // Рынок ценных бумаг. - 1998. - №3. - с.23-26
32. Григорьев В.В., Островкин И.М. Оценка предприятий. Имущественный п Уч.-практ. пособие М П 1998 224
33. Груздева И. Слияние компаний и создание корпоративных структур // Журнал для акционеров 2000. - №7. - с.4-10
34. Грузинов В.П. и др. Экономика предприятия / Под ред. проф. В.П.Грузинова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 535с.
35. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство. - М.: Софит, 1994.-496с.
36. Дранко О.И. Реструктуризация задолженности: цена капитала // Консультант 1999.- №6. - с.62-68
37. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. - 1999. -№3. - с. 109-113

38. Егерев И. Реструктуризация и банкротство: стоимость - критерий принятия решения // Рынок ценных бумаг. - 2001. - №17(200). - с.62-64
39. Ерофеев А., Грановский Б. Как планировать реструктуризацию бизнеса? // Управление компанией. - 2002. - №8. - с.31-37
40. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №1. - с.3-13
41. **З** брамная Е., Мешалкин В. Претендуя на реструктуризацию задолженности // Экономика и жизнь. - 2001. - №41. с.31
42. Захаров В.П., Фазлеев М.Г. Проблемы эффективного использования ресурсного потенциала АПК в условиях рыночных преобразований // Проблемы эффективного развития АПК в условиях рыночных преобразований. - Казань: Изд-во КГСХА, 1999г. - с.29-33
43. Зельднер А., Гончаров В. Пищевая промышленность в условиях перехода к рынку // Вопросы экономики. - 1995. - №7. с.132 136
44. Зиятдинов Р.Ш. Ресурсный потенциал и пути повышения его эффективности Казань: Татарское кн. изд-во, 1997. -151с.
45. Зимина Н.В. Развитие концепции маркетинга на предприятиях производителей молочной продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999 - №6.- с.68-75
46. Зиятдинов Ф.С. Ресурсный потенциал агропромышленного комплекса анализ, оценка и эффективность использования. - Казань: Изд-во КФЭИ, 2001. 252с.
47. Иванова Т.Н., Елисеева Н.П., Завьялова Е.В. Итоги работы пищевой промышленности в 2000 году и задачи на 2001 год // Пищевая промышленность. 2001.-№3.-с.6-12
48. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учеб. Пособие. В 2 ч. 4.1. Стратегическое планирование. — Мн.: ООО «Мисанта», 1998. - 296 с.
49. Инвестиции в экономику России в 2000 году (по материалам Госкомстата России) // Вопросы статистики. - 2001. - №8. - с.45 - 55

50. Инвестиционный обзор за IV квартал 1999 года. (Подготовлен Сводно-экономическим управлением НБ РТ). *Н Банковская газета*. - 2000. - №9. с.4-5
51. Кайшев В.Г. Пищевая и перерабатывающая промышленность в новом тысячелетии. *И Пищевая промышленность*. - 2001. - №1. с.9 14
52. Керашев М.А. Экономика пищевой и перерабатывающей промышленности Краснодар: Печатный двор Кубани, 1998.
53. Козырь Ю. Оценка и управление стоимостью компаний // Рынок ценных бумаг. - 2000. - №19(178). - с.69-71
54. Комаров В., Палкина Н. Проиграем выиграем? // Экономика и жизнь 2001.-№44. с.3
55. Комментарий Управления Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Республике Татарстан от 2 февраля 2000 года «Особенности проведения реструктуризации задолженности в бюджеты РТ и РФ» // Налоговые известия. - 2000. - №2. -
56. Конарева Л.А. Опыт реструктуризации компаний США и Японии в 90-е годы // США: экономика, политика, идеология. - 1998. - №6. - С.89-106
57. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитие организации». Модуль 6.-М.: ИНФРА - М, 2000. - 240 с.
58. Коноков Д., Рожков К. Как выйти из кризиса крупным предприятиям // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №4. - с.88-93
59. Концепция реформирования предприятий. (Проект, подготовленный Минэкономки России и представленный в правител РФ.) // Вопросы экономики. 1997.-№9-С.4-12
60. Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры), утверждена 12 марта 1997 года.
61. Кордон К., Фоллманн Т., Ванденбош М. Пять важных подхо п к осуществлению реструктуризации *И Маркетинг*. - 1999. - № 3 - С.75-82

62. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ  
Е.М.Пеньковой. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с. ст
63. Краснов С.Е. Экономика мясной и молочной промышленности. - 2-е изд.,  
перераб. и доп. - М.: Агропромиздат, 1990. - 319с.
64. Краснова В. Чудо рекламы // Эксперт. - 2002,- №10 (317). - с.28-35
65. Краснова В., Селиванова В. Скрытые резервы «Ивана Поддубного» //  
Эксперт. - 1998. - №26. - 13 июля. - с.52-53
66. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. - СПб: Питер,  
2001. 432с.
67. Кузнецов А., Суров С. Реструктуризация «по-русски» // Рынок ценных бумаг  
1999.-№7(142).-с.56-57
68. Кузнецов Г. Стратегия развития пищевой промышленности // Экономист.  
1998.-№4. с.92 94
69. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха: обобщение  
опыта реформирования российских промышленных предприятий. - М.: ОАО  
«Типография «Новости», 2000. - 336с.
70. Логистика: Учеб, пособие/ Под ред. Б.А.Аникина. - М.: ИНФРА-М, 1999.  
327с.
71. Ложкин О.Б. Проблемы управления финансами // Аудит и финансовый  
анализ. -2001. - №3. - с. 123 -143
72. Маркова О.В. Основные направления логистизации предприятий молочной  
промышленности / автореф. на соиск. степ. К.э.н. по спец. 08. 00 06 «Логистика».  
Самара, 2000. 16с.
73. Межотраслевые методические рекомендации по совершенствованию  
организационных структур управления предприятия и производственных  
объединений. - НИИ Труда, 1991. 110с.
74. Методическая разработка по применению в курсовых и дипломных работах  
метода корреляционно-регрессионного анализа с использованием ЭВМ. - Казань:  
Изд-во КФЭИ, 1991,-31с.

75. Методические указания по решению задач многомерного корреляционно-регрессионного анализа на персональных ЭВМ. - Казань: Изд-во КГСХА, 1995. 35с.
76. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп М.: ИНФРА-М, 2001.-480 с.
77. Мильнер Б.З. Теория организаций. - М.: ИНФРА - М, 1998. - 336 с.
78. Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур. Л Наука, 1979. - 159 с.
79. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем/Пер. с англ, и вступ. статья С.П. Никанорова. - М.: Сов. Радио, 1969. 216с.
80. Орло в И.В Экономико-математические методы и модели. Выполнение расчетов в среде EXCEL/ Практикум: Учебное пособие для вузов. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. 136с.
81. Проектирование организационных структур управления производством Киев: Наук. Думка, 1979. 259с.
82. Промышленность Республики Татарстан: Статистический сборник. Госкомстат Республики Татарстан. - Казань: Издательский Центр Госкомстата РТ, 2001. 172с.
83. Рапопорт Б.М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б.М. Рапопорт, А.И.Скубченко М Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМОС 2001.-240с.
84. Республика Татарстан 1992 -2000 гг.: Статистический сборник. - Казань: Госкомстат Республики Татарстан, 2001. - 304с.
85. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт М Изд-во ПРИОР, 1998. - 320с.
86. Рюэгг-Штюрм, И. Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №5

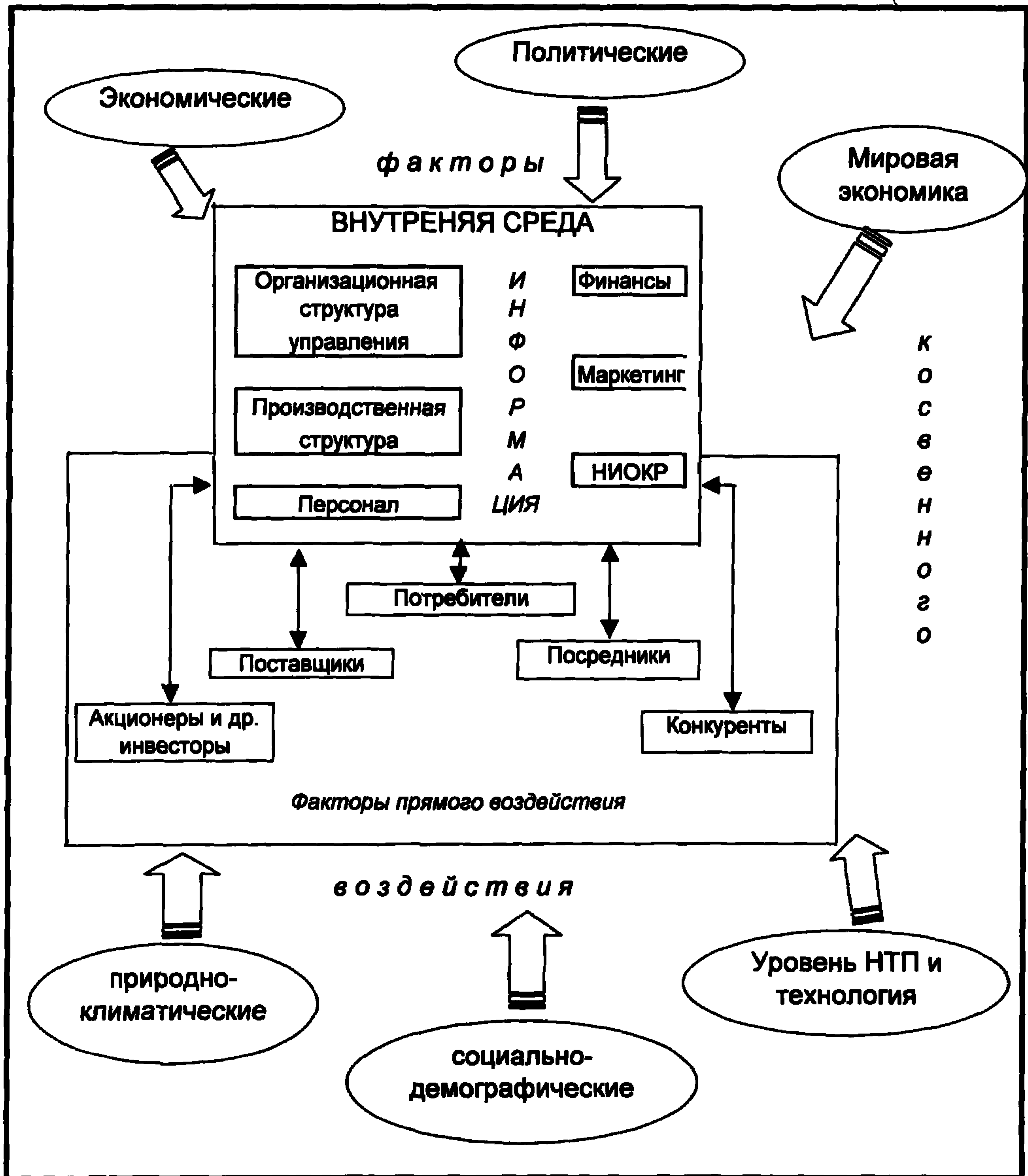
87. Савельева Л Мы не настолько сильны, чтобы вступать в ВТО *И Экономика и жизнь.* 2001,-№44 с.28
88. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб пособие/ Г.В.Савицкая. - 6-у изд., перераб. и доп. - Мн.: Новое знание, 2001. 704с.
89. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. 2-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
90. Семенова Е.А. Рынок молочных продуктов *И Пищевая промышленность* 2001. -№1.- с.30-31
91. Семин А. После кризиса // Республика Татарстан: Формула финансового здоровья. Том 1. - Казань - Издательский дом «Образование», 2000. 263с
92. Сергеев В.Н. Пищевая промышленность на «весах» продовольственной безопасности // Пищевая промышленность. - 2001. - №9. с.24 27
93. Серкина Н.А. Выбор направлений реструктуризации предприятий на основе экономической оценки их эффективности: Автореф. на соиск. уч. степ, к.э.н. Казань: Гарнитура «Таймс», 2000. 23с.
94. Сизенко Е.И. Основные направления в развитии пищевой и перерабатывающей промышленности // Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. 1998.-№6.
95. Сизенко Е.И., Андреев С.П. Пищевой подкомплекс АПК России: состояние и перспективы // Пищевая промышленность. - 2001. - №9. - с. 16-18
96. Синягин А. Выбор стратегии финансового оздоровления - реструктуризация или инкорпорирование // РЦБ.- 1999. - №21. - с.61-64
97. Смирнов В. Ценные бумаги как один из методов реструктуризации предприятий // ЭРТ. - №1(3) - с.25-26
98. Смышляев В. Организационно-правовой механизм районных агропромышленных формирований *И АПК: экономика и управление.* - 1998. - №9. с.30-36



99. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1998. - 440с.
100. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. - СПб, 1996. - 498с.
101. США: Организационные проблемы управления. Под общ. ред. Б.З.Мильнера. М.: «Мысль», 1976. -280 с.
102. Тарасов В. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организаций предвестники эры реинжиниринга // Проблемы теории и практики управления. 1998.- №4-С.67-72
103. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления 1998. - №1-С.68-74
104. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. - - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 469 с.
105. Убытки растут. Новости жизни *И Экономика* России. - 1999. - №2.
106. Управление организацией: Учебник ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. изд., перераб. доп. М.: ИНФРА-М, 2000. - 669 с.
107. Фахрутдинова Е.В. Система управления проектами при подготовке реализации программы реструктуризации предприятия // Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, Приволжский Дом знаний, 2002.
108. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997 332с
109. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №6
110. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Пер. с англ, под ред. Л.П.Белых. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.- 663 с.

111. Хромов Ю. Продовольственная безопасность страны: уроки кризиса// Международный сельскохозяйственный журнал. - 1999. - №1. - с.42-45
112. Царапкин А., Курбатова А. Обзор пищевой промышленности России // Управление компанией. - 2002. - №3. - с.60-69
113. Чайковская Н., Катков В. Реструктуризация (социологические исследования в г. Муроме Владимирской области) // Управление персоналом. - 1999. - №9 С.34-40
114. Чернецов Г., Ушаков А., Коротин Е. Возможности применения методов управления проектами при подготовке и реализации программы реструктуризации предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №3. С.113-129
115. Чехонадских Л. Проблемы привлечения прямых иностранных инвестиций в реальный сектор российской экономики // АПК: экономика и управление. - 2001. - №8. - с.24-33
116. Шопенко В.Д. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий. Дисс. на соиск уч. степ. к.э.н. СПб. 1998.
117. Щетинина И.В. Интеграция в АПК России // АПК: экономика и управление. - 1999.-№6.-с.50-53
118. Щетинина И.В. Перспективы развития агропромышленной интеграции на базе формирований холдингового типа // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 1999. - №5. - с.39-41
119. Экономика пищевой промышленности/ О.В. Василенко, С.В. Донскова, В.Б. Дасковский и др.: Под ред. О.В. Василенко, С.В.Донсковой. - М.: Агропромиздат, 1989.-398с.
120. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб, пособие для вузов/ В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Цайитбеков и др.; Под ред. В.А Федосеева. - М.: ЮНИТИ,2000. - 391с.
- 121 .Яновский А. М. Реструктуризация предприятия: взгляд изнутри // Управление персоналом 1999.-№>10.-с.64-65

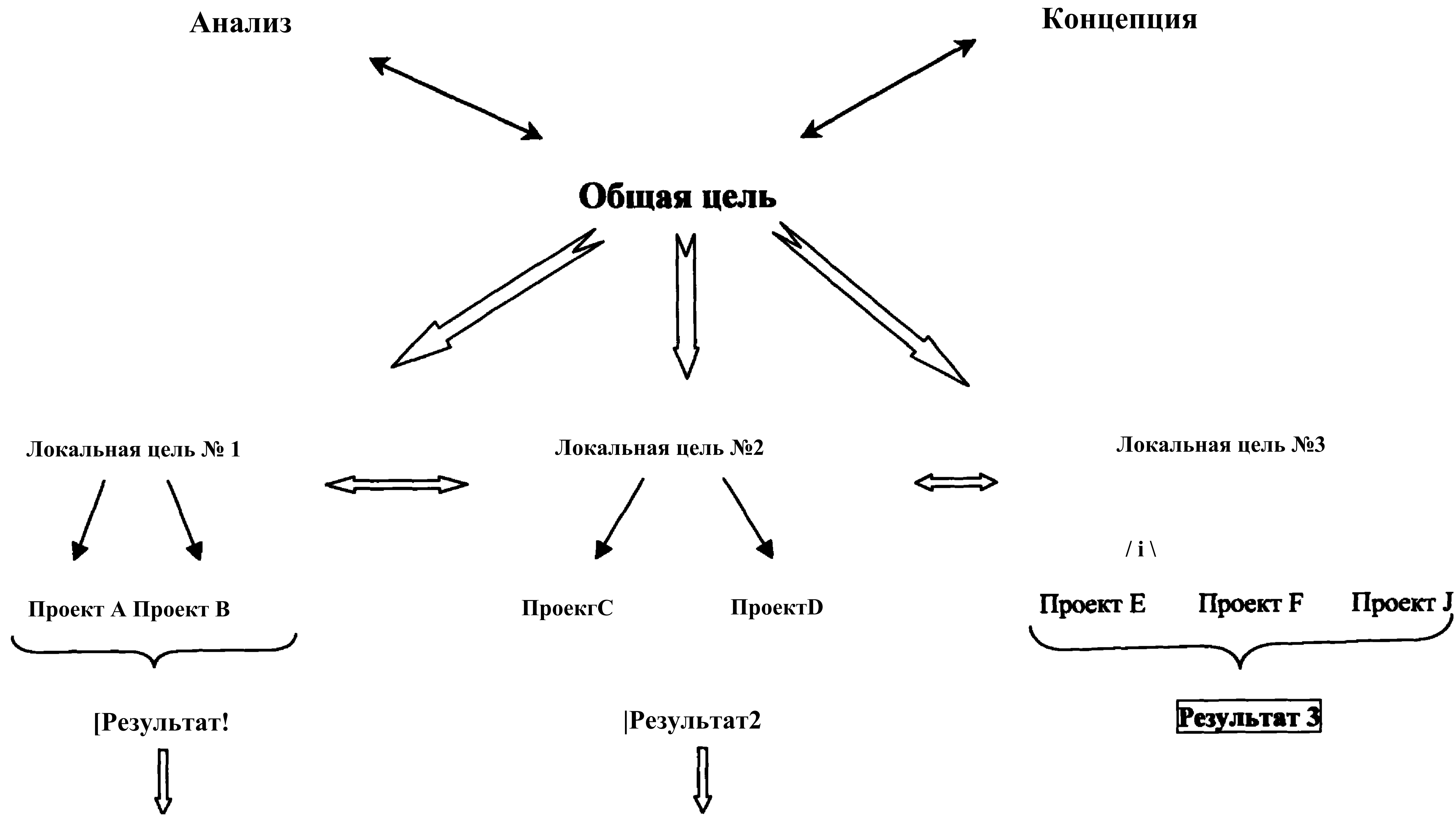
122. Яппарова М.Ф., Развитие интеграции в агропромышленном комплексе, **В**  
кн.: Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной  
экономики: Тезисы докладов итоговой научно-практической конференции.  
Казань: Изд-во КФЭИ, 2000. - с. 172-173
123. Hamel G. and Prahalad C.K. (1989), Strategic intent, Harvard Business Review,  
May-June, pp.63-76.
124. <http://www.finansv.ru/tend/tO11028.htm> До начала массовых банкротств  
остался месяц 29.10.2001 Rbc.ru
125. <http://condictor.com/article.php3?id=26> Уральское Информационное Бюро  
27.02.2001 Regions.Ru
126. <http://www.d2d.ru/DIR00/109421.htm> МЭРТ РФ: Испанские компании  
увеличивают инвестиции в Россию.



Структура и взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды предприятия

## Базовая версия процесса реструктуризации предприятия

	<u>Полная диагностика:</u>	<u>Анализ:</u>	<u>Разработка программы</u>	<u>Имплементации:</u>
<b>Важнейшие мероприятия</b>	Финансового состояния предприятия Состояния активов, Объемов продаж, Загрузка фондов Рентабельность цеха или участка Структура издержек	Миссия Критерии успеха Бизнес-процессы Сегменты рынка Потребители Специализация Конкуренты Текущие стратегии Стратегии роста, выживания	Бизнес-планы Планы действий Описание новых функций Описание бизнес-процессов Системы учета План персонала Стратегии, модели	(стабилизация планов) Информирование сотрудников Стимулы для активного участия Контроль сроков Финансовая и производственная реструктуризация
<b>Исполнитель</b>	Консультанты издержек	Консультанты издержек	Консультанты Менеджеры	Консультанты Менеджеры
<b>Основная</b>	Полная диагностика. Анализ	Разработка концепции	Программа реструктуризации	Внедрение. Контроль



**ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

Система показателей для оценки

льтатов реструктуризации предприятия

Группа по- I Наименование по-  
казателей казателя

изм.

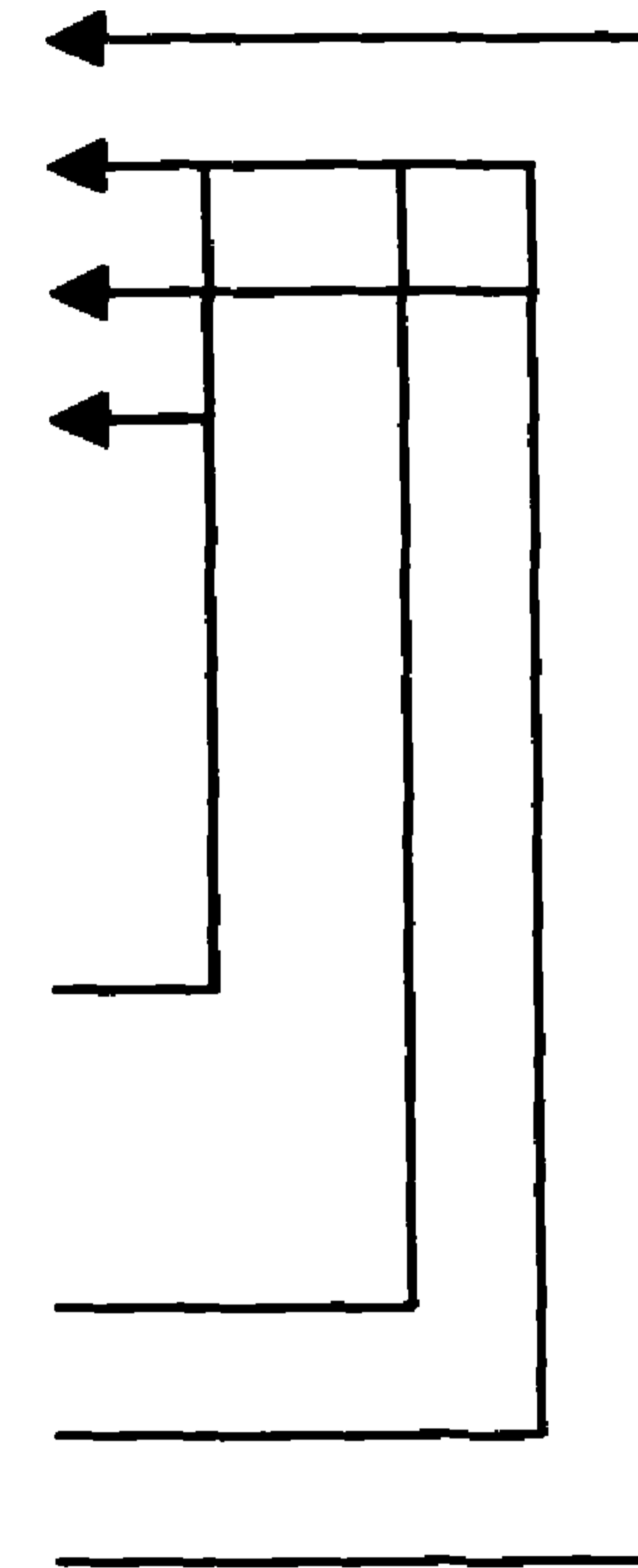
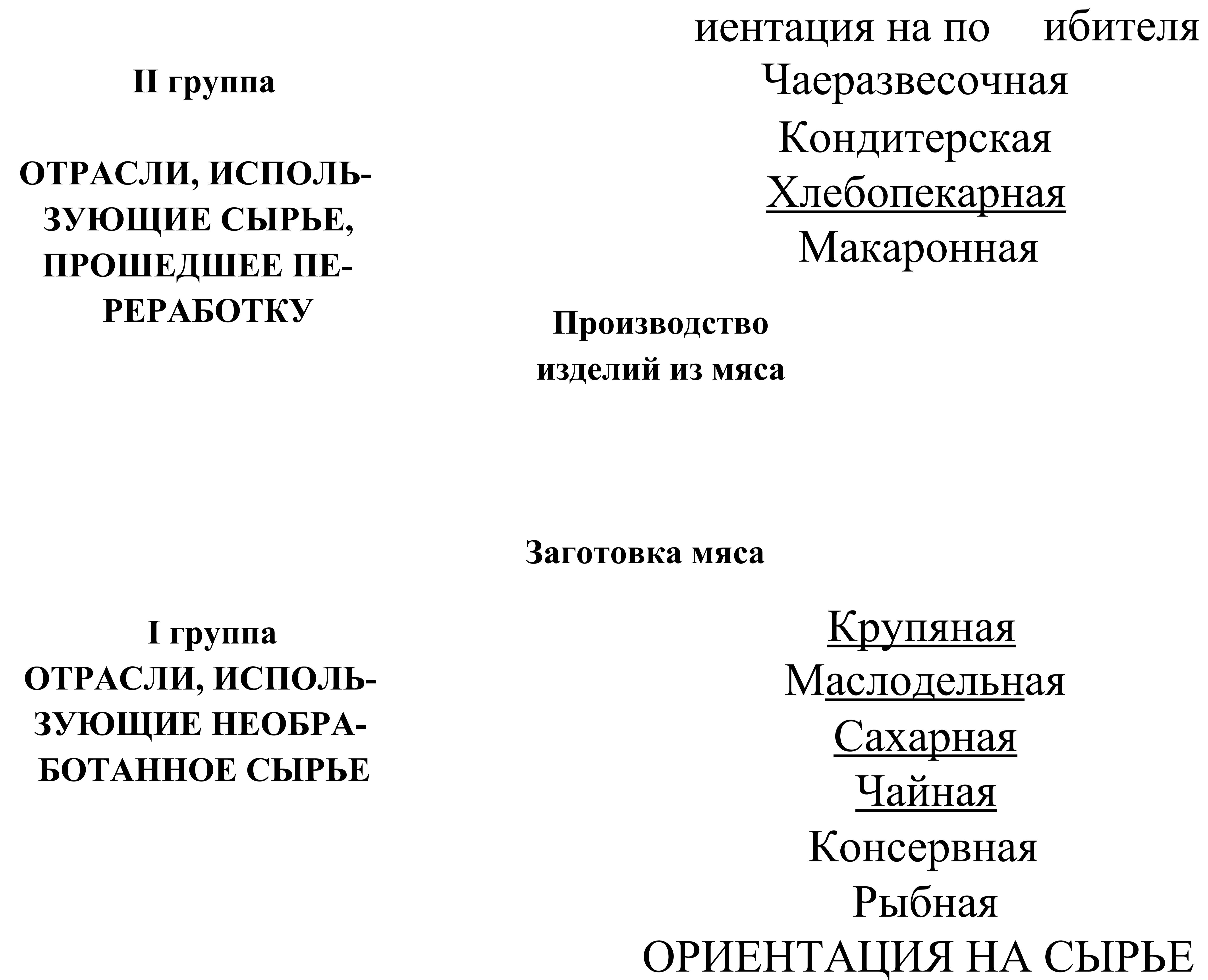
Метод расчета показателя

Финансо- во- ЭКОНОМИ- ческие	Прибыль от реализации		Валовая выручка - себестоимость продук- ции - коммерческие и управленческие рас- ходы
	Чистая прибыль		Прибыль до налогообложения - налоговые платежи + чрезвычайные доходы - чрезвы- чайные расходы - отвлеченные средства
	Рентабельность про- кции		$\frac{\text{Прибыль реализации}}{\text{Себестоимость реализованной п}} \times 100$
	Рентабельность продаж		$\frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Чистая прибыль}} \times 100$
	Рентабельность собст- венного капитала		$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100$
	Порог рентабельности		Постоянные затраты в себестоимости x 100 Доля маржинального дохода в выручке (рентабельности) x 100
	Запас финансовой ус- тойчивости		Выручка от Стоимость собственных оборотных средств
	Обеспеченность собст- венными с твами		Общая стоимость оборотных средств: Сумма заемных средств Сумма собственных средств
	Соотношение заемных и собственных средств		Сумма собственных средств Валюта баланса
	Коэффициент автоно- мии		Стоимость собственных оборотных средств Сумма собственных и долгоср-х заемных ств
	Коэффициент манев- ренности		Стоимость быстроликв, оборотных средств Сумма краткосрочных обязательств Стоимость оборотных средств Сумма краткосрочных обязательств
	Коэффициент абсолют- ной ликвидности		Сумма реально совершенных выплат Необходимая величина выплат
	У ровень выполнения обязательств		
Производ- ственные	оотдача		ма активов
	Оборачиваемость обо- ротных средств	-Раз	Стоимость оборотных средств
	Производительность	чел	Стоимость произведенной Среднесписочная численность работников
	Зарплатоотдача		Стоимость произведенной Сумма выплаченной заработной платы
	Фондоотдача		Стоимость произведенной Среднегодовая стоимость ОПФ
Материалоотдача		Стоимость произведенной Сумма материальных затрат	
Уровень использования производственных мощностей		Объем производства продукции Среднегодовая произв. мощность предпри- ятия	

Рыночные	Стоимость компании	Комплексное применение доходного, затратного и сравнительного подходов	
	Товарность продукции	<u>Рыночная стоимость компании x 100</u> Балансовая стоимость компании	x 100
Организа- ционные	[оля денежных расчетов	<u>Стоимость произведенной продукции</u> <u>Сумма денежных расчетов x 100</u>	
	Эффективность аппарата управления	<u>Выручка от реализации</u> <u>Чистая прибыль x 100</u> <u>Затраты на управление</u>	
	Степень надежности г-ой с	Кол-во нереализованных решений Общее количество решений	
	Степень рациональности организационной	<u>Фактическое количество подразделений</u> Нормативное количество подразделений	
Социальные	Сокращение задолженности по зар. плате	<u>Задолж-ть после</u> Задолж-ть до	x 100
	Уровень выплаты зао. платы	<u>Сумма выплаченной зар. платы x 100</u> <u>Сумма начисленной зар. платы</u>	
	Зар. плата по отношению к прожиточному мин им	<u>плата по предприятию</u> Прожиточный минимум	



Отраслевой состав и факторы размещения пищевой промышленности.



Производство основных видов продукции пищевой промышленности

Виды продукции		изм.	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Мясо, включая суб-продукты	категории	тыс.т	5786	2370	1905	1070	1315	1113	1150	1233
Колбасные изделия		тыс.	1689	1293	1296	1146	1113	944	1058	1177
Животное масло										
Цельномолочная продукция	пере-счете на молоко)	млн				5,2	5,6	5,7	6,0	6,7
Сыры жирные		тыс.	439	218		174	163	185	210	253
Растительное масло			1114			687	782	881	1200	1238
Хлеб и хлебобулочные изделия		млн				8,8	8,3	9,5	8,8	8,5
Сахарный песок		тыс	3758	3155	3294	3778	4812	[6808	5550~	6600
Кондитерские изделия		тыс.	2869	1372	1262	1370	1403	1496	1580 "	1790
Водка		млн								
Ликеро-водочные изделия		дал			70,6	82,2	87	117	134	131
Пиво		Дал.	285		208	253	339	446	547	627

Поступление инвестиций в отрасли промышленности в 2000 году.

Отрасль	Инвестиции в ос-1 новной капитал млрд. руб	Иностранные инвестиции	
		млн. долл.	%
Промышленность, всего	1 411,1	Г 100	4721 100
в том числе:		II	1
I Электроэнергетика	423	10,29	16 0,34
Топливная	211,1	51,35	621 13,15
1 Химическая и нефтехими- ческая	17,1	4,16	243 5,15
1 Черная металлургия	22,9	5,57'	662 14,03
1 Цветная металлургия	30,4	7,39	432 9,15
1 Машиностроение и метал- лообработка	30,7	7,47	470 9,96
1 Лесная, деревообработы-1 вающая и целлюлозно- бумажная	16,0	3,89	257 5,44
I Производство строительных 1 материалов	6,1	1,48	61 1,29
I Легкая	м	0,34	11 0,23
<b>I Пищевая</b>	<b>1 33,1</b>	<b>8,05</b>	<b>1786 37,84</b>

Пищевая промышленность Республики Татарстан

Показатели	ед.изм	1995	1996	1997	1998		1999 I 2000	
					6	7	8	8
<u>Число действующих предприятий</u>				243				<u>328</u>
Объем промышленной продукции	млрд.	2806	3922	4835	4935	9251		13349
<u>Индекс промышленного производства (к предыдущ. го;</u>			92,4	105,0	100,3	109,7		108,6
<u>Индекс промышленного производства (к 1990 году)</u>								
Среднегодовая численность промышленно-произв. персонала	чел.	<u>24898</u>	<u>25894</u>	<u>24586</u>	31529	33067		37917
в том числе рабочих	чел.	20639	21454	20892	25796	27278		31113
<u>Среднемес. заработная плата</u> 111 111 тыс.руб. **				<u>1062</u>	1096	1483		1983
в том числе рабочих	тыс.руб.	526		919		1337		1731
всего по отрасли в процентах от								
<u>Число совместных предприятий (с иностранным участием)</u>								
Объем произведенной продукции совместными предприятиями								358
<u>Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования (в фактич. действ. ценах)</u>	млрд.руб.*	228,5	242,5	246,4	359,0	1044,3		1562,9
<u>Рентабельность продукции</u>	коп.			88,0				
<u>Электровооруженность труда рабочего</u>	кВт час	12416	11623	12325	12510	14650		12765

продолжение таблицы

Производительность труда 1 работника	млн.руб. ***	<u>135,96</u>	<u>182,8</u>	<u>231,4</u>	<u>191,3</u>	<u>339,1</u>	<u>429</u>
Фонды основного вида деятельности крупных и средних предприятий (по полной балансовой стоимости на конец года)	млрд.руб.	3164	3234	3008	2828	3985	5942
в том числе здания		<u>1708,0</u>	<u>1798,1</u>	<u>1669,4</u>	<u>1529,9</u>	1629,9	1913,3
сооружения		<u>401,8</u>	<u>375,1</u>	<u>330,9</u>	<u>305,4</u>	402,5	463,5
машины и оборудования		<u>832,1</u>	<u>844,1</u>	<u>794,1</u>	<u>791,8</u>	<u>1578,1</u>	<u>3066,1</u>
транспортные средства		196,2	<u>190,8</u>	186,5	166,9	243,1	356,5
. виды основных фондов			25,9			131,5	142,6
Коэффициент обновления основных производственных фондов							
Коэффициент износа основных производственных фондов		40,2		41,3		33,6	31,7
Коэффициент выбытия основных производственных фондов							
Использование производственной мощности по вы							
масла животного		85,0	<u>61,9</u>	<u>61,4</u>			<u>39,8</u>
- цельномолочной продукции			38,2	38,2	41,9	45,5	<u>35,0</u>
- хлеба и хлебобулочных изделий		49,4					40,7

1998 года- в млн.руб.; \*\* с 1998 года      \*\*\* 1998 го Да      тыс.руб  
таблица рассчитана по данным Государственного комитета Республики Татарстан по статистике [84]

Основные показатели предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности Республики Татарстан  
за 2000 го;

Предприятия	Объем пр-ции в действ, ценах 2000 г. в%к тыс.руб. 1999г		Затраты всего I на 1 руб. I тыс.руб. I товарн.пр		Балансо- Рент Числен- вая при- -ТЬ ность тыс.руб ва, % раб-ов, тыс.руб чел.	Средне- месячн.	Кре- дит.за- долж, тыс.руб	(ебит. задолж- тыс.руб	
<b>АО ХК «Татарстан соте»</b>	<b>2778770</b>		<b>2723200</b>		<b>9112</b>	<b>8ПЗ</b>	<b>2288</b>	<b>423036</b>	<b>198971</b>
<b>ОАО «Татмясопром»</b>	<b>1315667</b>		<b>1259396</b>		<b>-8109</b>	<b>5782</b>	<b>1516</b>	<b>330610</b>	<b>222189</b>
<b>ОАО«</b>	<b>769276</b>		<b>745247</b>		<b>43882</b>	<b>2780</b>	<b>1846</b>	<b>422927</b>	<b>101203</b>
<b>СПО «Татптицепром»</b>	<b>1082650</b>	<b>118,2</b>	<b>1081557</b>	<b>1,16</b>	<b>-56937</b>	<b>6180</b>	<b>1409</b>	<b>348329</b>	<b>94500</b>
<b>ОАО «Та</b>	<b>134200</b>	<b>203</b>	<b>130225</b>	<b>0,98</b>	<b>-</b>	<b>2,3 I</b>	<b>230</b>	<b>44100</b>	<b>39562]</b>
<b>ОАО «Татшерсть»</b>	<b>15310</b>	<b>130</b>	<b>13700</b>	<b>98,7</b>	<b>50</b>	<b>1,7</b>	<b>211</b>	<b>12841</b>	<b>15310</b>
<b>ГУПАлекс.мол-конс.комб</b>	<b>126100</b>	<b>112</b>	<b>112009</b>	<b>0,99</b>	<b>957</b>	<b>1 1,0</b>	<b>809</b>	<b>36434</b>	<b>17728</b>
<b>ГУП «Т атарстан Балы»</b>	<b>2527</b>	<b>127</b>	<b>~ 3325</b>	<b>1,11</b>	<b>-335</b>	<b>-11</b>	<b>34</b>	<b>362</b>	<b>320</b>
<b>ГУП ПО «Татспи м»</b>	<b>2102351</b>	<b>171</b>	<b>1599224</b>	<b>0,76</b>	<b>~373697</b>	<b>28,4</b>	<b>3564</b>	<b>1549405</b>	<b>927477</b>
<b>ОАО «Каз.уксусный з-д»</b>	<b>10223</b>	<b>107</b>	<b>9455</b>	<b>0,86</b>	<b>640</b>	<b>6,0</b>	<b>55</b>	<b>3261</b>	<b>785</b>
<b>Каз-й.жировой.комбинат</b>	<b>345255</b>	<b>344</b>	<b>157308</b>	<b>1,57</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>489</b>	<b>40175</b>	<b>30267</b>
<b>ОАО</b>	<b>41000</b>	<b>127</b>	<b>22563</b>	<b>0,55</b>	<b>1855</b>	<b>48,6</b>	<b>111</b>	<b>2848</b>	<b>4563</b>
<b>ОАО конд.фабр. «З</b>	<b>329568</b>		<b>301808</b>		<b>27761</b>	<b>9,2</b>	<b>1047</b>	<b>39662</b>	<b>411994</b>
<b>ОАО «З-д продтоваров»</b>	<b>196232</b>		<b>165996</b>		<b>30236</b>	<b>18,0</b>	<b>317</b>	<b>8347</b>	<b>9236</b>
<b>ОАО «Заинск.конд.ф-ка»</b>	<b>45637</b>		<b>44043</b>		<b>-3005</b>	<b>[-2?0</b>	<b>195</b>	<b>15954</b>	<b>5665</b>
<b>Альметьевск.кондит.ф-ка</b>	<b>2110</b>		<b>3488</b>		<b>-973</b>	<b>-28,0</b>	<b>54</b>	<b>~ 2526</b>	<b>185</b>
<b>Пищ, комби н.»Татарс кий»</b>	<b>8150</b>		<b>7120</b>		<b>170</b>	<b>2,6</b>	<b>132</b>	<b>7674</b>	<b>2045</b>
<b>ОАО«Н.Челн.горпищеком»</b>	<b>59833</b>		<b>59833</b>		<b>-1500</b>	<b>-9,0</b>	<b>409</b>	<b>3208</b>	
<b>ОАО «Чистоп.конд.ф-ка»</b>	<b>58397</b>	<b>131,7</b>	<b>57200</b>		<b>650</b>	<b>Г7</b>	<b>272</b>	<b>Г 9475</b>	<b>1543</b>
<b>АО«Нижекамск.пивзавод</b>	<b>50200</b>		<b>48408</b>		<b>-916</b>	<b>0,7</b>	<b>128</b>	<b>31760</b>	<b>4105</b>
<b>ОАО»Булгарпиво»г.Наб.Ч.</b>	<b>232658</b>		<b>200064</b>		<b>18010</b>	<b>17,6</b>	<b>584</b>	<b>24657</b>	<b>2305f</b>
<b>ОАО З-д прод.тов. «Алекс»</b>	<b>196232</b>		<b>165996</b>		<b>30629</b>	<b>18,0</b>	<b>317</b>	<b>8347</b>	<b>9236</b>
<b>мин.вод. «Шифалы Су»</b>	<b>2727</b>		<b>2403</b>		<b>324</b>	<b>13,0</b>	<b>100</b>	<b>8911</b>	<b>3944</b>
<b>АО «Ильбар-табак»</b>	<b>17188</b>		<b>16993</b>		<b>-1500!</b>		<b>307</b>	<b>54958!</b>	<b>62566</b>

Таблица 1

Производство сельскохозяйственной продукции в Республике Татарстан

	тыс. тонн						
	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<u>Зерновые</u>	3986,5	3199,4	4936,9	6517,7	2125,5	2807,3	3612,8
	1310,8	1566,9	1374,4	1314,1	1245,9	1433,3	909,0
Овощи	218,7	282,6	238,5	234,3	226,5	302,7	201,9
Сахарная свекла	934,4	859,4	970,9	958,9	493,8	891,4	787,5
Скот и птица в живом весе	446,3	349,9	318,7	309,2	304,7	270,4	266,8
Молоко	1660,1	1615,0	<u>1467,6</u>	<u>1514,4</u>	<u>1490,9</u>	1413,1	1337,9
<u>Яйца (млн.штук)</u>	1258,4	1082,9	1031,0	1005,2	947,3	1014,5	1011,2

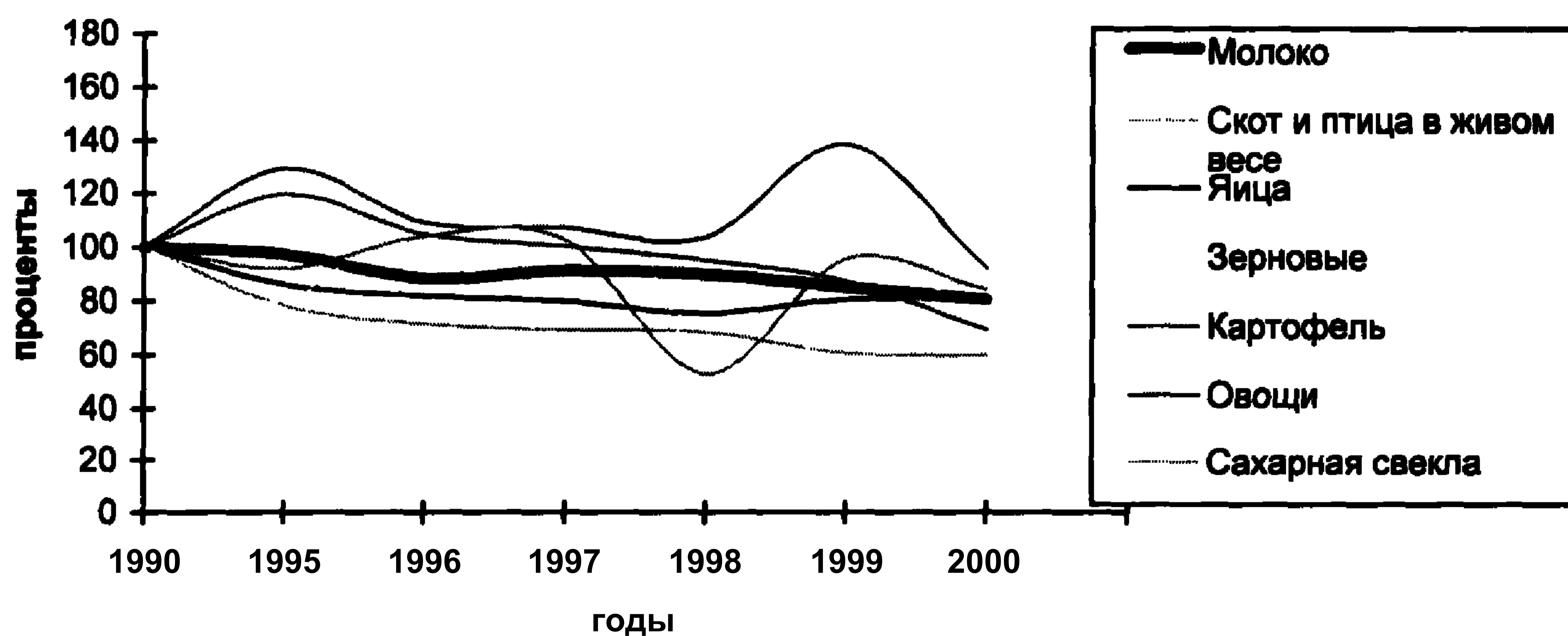


Рис. 1 Темпы изменения производства сельскохозяйственной продукции в Республике Татарстан.

## Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа

№ пред-приятя	Прибыль от реализации	Числ-ть ППП	Чистые активы	Ср.год.ст-ть осн.фондов
	-1316		8152	<u>12120</u>
	11727		33506	43393
<b>3</b>	13994	205	21075	34005
<b>4</b>	5889	112	10228	12300
	765	131	140011	31101
	14492	139	20508	21050
	4273	290	<u>14297</u>	<u>28020</u>
	7303		11630	<u>10931</u>
	<u>10616</u>		<u>16550</u>	<u>20750</u>
	-6259		<u>9231</u>	87038
	32741	1468	<u>33251</u>	<u>189782</u>
			-4073	<u>23512</u>
	<u>-1573</u>	109	-3260	10189
	28762	284	54051	38399
	818	153	4370	12739
17	<b>4990</b>	158	<b>18383</b>	<b>24606</b>
18	<b>2260</b>	84	<b>6119</b>	<b>19111</b>
19	6630	315	<b>17089</b>	<b>38431</b>
<b>20</b>	<u>-2258</u>	75	3536	22707
<b>21</b>	3071	114	-13855	16045
22	<b>335</b>	87	-284	8218
<b>23</b>	-151	90	<b>-3192</b>	<b>11102</b>
24	<b>2574</b>	100	<b>8249</b>	<b>15506</b>
<b>25</b>	6690	244	<b>13941</b>	<b>12236</b>
26	1501	106	<b>8591</b>	<b>9396</b>
27	-1083	42	<b>1771</b>	<b>6538</b>
<b>28</b>	1888	114	6028	<u>8220</u>
	-510	69		<u>12616</u>
30__ 1	7125		12669	<u>17804</u>
31	1502		953	<u>5015</u>
32	2683		4668	7803
34	30673	624	42524	<u>71000</u>
35 Г	772			7414



Результаты корреляционно-регрессионного анализа (пакет Excel версии 7.0 для среды Windows)  
по оценке влияния факторов на прибыль от реализации для предприятий молочной промышленности РТ

**ВЫВОД ИТОГОВ**

*рессионная статистика*

<b>Множественный R</b>	<u>0,921594007</u>
<b>R-кв ...</b>	<u>0,849335514</u>
<b>...рванный R</b>	<u>0,839291215</u>
<b>Наблюдения</b>	

**Дисперсионный анализ**

<b>Сумма квадратов</b>	<u>2336998009</u>	<u>1168499004</u>	<b>84,55896333</b>
<b>Остаток</b>	<u>414562439,6</u>	<u>13818747,99</u>	
<b>Итого</b>	<u>2751560448</u>		

	<i>коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>
<b>У-переменная</b>	<u>-1814,844652</u>	<u>872,1398444</u>	<u>-2,080910148</u>	<u>0,046077905</u>
	<u>15,05475057</u>	<u>3,088356396</u>	<u>4,874680459</u>	<u>3,31817E-05</u>
	<u>0,42050555</u>	<u>0,056339848</u>	<u>7,463732394</u>	<u>2.55755E-08</u>

Корреляционно-регрессионная модель зависимости прибыли от реализации от влияющих факторов

$$Y = 15,05475057 * X1 + 0,42050555 * X2 - 1814,644652$$

где Y - прибыль от реализации продукции (работ, услуг)

X1 - численность промышленно-производственного персонала

X2 - сумма чистых активов предприятия