

0-793041

На правах рукописи

**Зыякова Эльвира Наилевна**

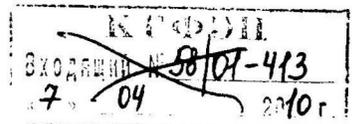
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2010



Диссертационная работа выполнена в  
ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор  
Пронина Антонина Михайловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Головина Ольга Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент  
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация – Пермский филиал Института экономи-  
ки УрО РАН

Защита состоится: «27» апреля 2010 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «26» марта 2010 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000690372

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

*Гас*

А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Высокий динамизм экономических процессов конца XX-го – начала XXI-го веков обусловил необходимость систематических структурных изменений как на макро-, так и на микроуровнях хозяйственной системы. В современной деятельности промышленных предприятий России неотъемлемой практикой становится реструктуризация - изменение структуры хозяйственной системы, а также элементов, ее формирующих, под влиянием факторов внешней и внутренней среды. В современных условиях особенно актуальным является вопрос применения соответствующего экономического инструментария в механизме реструктуризации, в особенности, предприятий промышленности, как наиболее динамично изменяющегося сектора экономики.

История развития экономического инструментария изучает процессы возникновения, становления и эволюции категорий, понятий, дефиниций, а также развития и смены экономических парадигм и используемого в хозяйственной жизни инструментария в виде концепций, идей, воззрений, методов. К современным направлениям развития экономической науки и их инструментарию относятся: *неоклассицизм* - направление, сформированное в 90-х годах XIX в., построенное на идеях либерализма и системного анализа маржинальных величин; *неокейнсианизм* – направление, возникшее в 50-60 г. XX в. и взявшее за основу теории М.Кейнса, дополнив ее учением о взаимосвязи роста доходов и процесса воспроизводства; *неоинституционализм* - течение, возникшее в 60-70 г. XX в., ставившее экономические процессы в зависимость от технократии; *неолиберализм* -экономическое учение о государственном регулировании хозяйственных процессов при наличии свободной конкуренции предпринимателей и других элементов экономического либерализма; *марксизм* - направление экономической мысли, возникшее в Германии в 40-х XIX в., в основе которого лежат представления о стоимости и прибавочной стоимости. Современное развитие экономической мысли предполагает использование богатого опыта, отечественной, и зарубежной теории и практики применения экономического инструментария в механизме реструктуризации и адаптацию его к тенденциям российской экономики. Концепция экономического пространства России затрагивает использование в хозяйственных процессах категории времени, человеческого поведения, результативности управленческой деятельности, транснационализации экономики и ряда других направлений. Таким образом, происходит постоянный процесс развития механизмов реструктуризации и его экономического инструментария, позволяющий учитывать новый, неординарный взгляд экономического описания теории регулирования допустимого или приемлемого для данного исторического этапа времени сочетания негативной, нормативной и позитивной экономической жизни во всех их проявлениях. Этим был обусловлен выбор тем исследования, цель и задачи.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (эко-





**Целью диссертационной работы** является разработка научно-методических рекомендаций по совершенствованию механизма реструктуризации промышленных предприятий.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- исследовать и обобщить теоретико-методологические аспекты реструктуризации промышленных предприятий;
- определить ключевые направления совершенствования применения экономического инструментария реструктуризации промышленных предприятий;
- выделить особенности подготовки принятия стратегического решения о проведении реструктуризации предприятия;
- обосновать применение современного экономического инструментария для реструктуризации промышленных предприятий;
- разработать модель управленческих процедур реструктуризации промышленных предприятий;
- предложить методы оценки ресурсов, как учетного инструментария, при осуществлении механизма реструктуризации промышленных предприятий.

**Объектом исследования** является промышленное предприятие. В качестве примера рассмотрено промышленное предприятие Ханты-Мансийского автономного округа.

**Предмет исследования** - совокупность видов экономического инструментария, связанного с совершенствованием механизма реструктуризации промышленных предприятий России.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются общенаучные методы исследования - абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, методы комплексного и статистического анализа, методы математического моделирования и системный подход к управлению.

**Основные методы исследования.** В процессе проведения исследования применялись такие общие методы научного исследования как наблюдение, формализация, абстрагирование, сравнение, моделирование, а также методы менеджмента и экономического анализа.

**Информационной базой исследования** послужили материалы политико-экономического и социологического характера, законодательная, методическая, аналитическая, учетная и отчетная документация отраслевого характера, а также статистическая и прогнозная документация промышленных предприятий Ханты-Мансийского округа.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в разработке научно-методических рекомендаций по совершенствованию механизма реструктуризации промышленных предприятий.

В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- на основе изучения исторических аспектов теории, методологии и методики применения экономического инструментария в механизме реструктуризации промышленных предприятий и их практического применения в современной системе менеджмента России и за рубежом уточнено понятие «реструктуризация предприятия»;

- определены требования, набор, процедура выбора инструментария в механизме реструктуризации промышленных предприятий для минимизации рисков реструктуризации, учитывающие внутренние и внешние, субъективные и объективные факторы функционирования предприятия в современной экономике России;

- сформулированы методические положения по применению аналитического инструментария для стратегического обоснования и принятия управленческого решения о проведении реструктуризации;

- обосновано применение методов оценки ресурсов предприятия, как учетного инструментария в механизме проведения реструктуризации;

- разработаны предложения по реструктуризации предприятия путем выделения с помощью инструментов реструктуризационного аутсорсинга и аутстаффинга.

**Практическая значимость** заключается в разработке научно-методических рекомендаций по применению механизма реструктуризации промышленных предприятий, использующих современные управленческие процедуры с целью изменения своего финансового состояния или стратегического развития.

Результаты апробированы на промышленном предприятии г. Сургута.

Отдельные результаты диссертационной работы опубликованы в виде научных статей в сборниках научных трудов Сургутского государственного университета, Нижневарттовского университета.

Результаты исследования использованы в учебных пособиях по дисциплинам, связанным с управлением промышленным предприятием.

**Апробация работы.** Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на ежегодных научных конференциях молодых ученых в Сургутском госуниверситете (2007 г., 2008 г., 2009 г.), а также на региональных конференциях ХМАО: "Экономическая динамика развития округа" (2007 г., 2008 г., 2009 г.).

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 12 публикациях общим объемом 5,0 п.л. (личный вклад автора 5,0 п.л.), в том числе 1 статья в журнале, рекомендуемом ВАК для опубликования результатов диссертационной работы.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 160 страниц основного текста, включает 15 рисунков, 30 таблиц, приложения, список литературы состоит из 175 наименований.

**Содержание работы.** Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, рассмотрена степень разработанности проблемы,

сформулирована цель и задачи, объект, предмет, раскрыта научная новизна, охарактеризованы теоретическая и практическая значимость результатов.

*В первой главе* «Современные концепции реструктуризации промышленных предприятий» рассмотрены теоретические аспекты реструктуризации предприятий и методологические основы планирования и организации процедуры реструктуризации, определены ключевые направления совершенствования механизма реструктуризации промышленных предприятий.

*Во второй главе* «Особенности подготовки принятия стратегического решения о проведении реструктуризации предприятия» освещаются особенности экономического обоснования возможности и необходимости процедуры реструктуризации, инструментальный анализ в экономическом механизме реструктуризации, а также методическое обеспечение анализа финансового состояния предприятия для обоснования проекта реструктуризации.

*В третьей главе* «Совершенствование механизма реструктуризации промышленных предприятий» раскрываются аутсорсинг и аутстаффинг как основные элементы совершенствования механизма реструктуризации предприятий, основные этапы формирования учетной информации в процессе осуществления процедуры реструктуризации предприятия, представлена апробация методов оценки финансового состояния предприятия для обоснования проекта реструктуризации.

*В заключении* подводятся основные итоги работы, формулируются выводы, вытекающие из результатов исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. На основе изучения исторических аспектов теории, методологии и методики применения экономического инструментария в механизме реструктуризации и их практического применения в современной системе менеджмента России и за рубежом уточнено понятие «реструктуризация предприятия».**

История становления механизма изменения деятельности хозяйствующего субъекта, развития экономического инструментария в механизме реструктуризации начинается с Древнего Востока. В своде законов царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) уделяется особое внимание инструментарию развития частной собственности и товарно-денежных отношений. В Китае Конфуций заложил основы инструментария гуманной системы налогов и повинностей (551-479 гг. до н.э.). В Индии трактат «Артхашастра» (буквально - наука о пользе, о практической жизни) раскрывает инструментарий управления государством. Автором этого направления является индийский государственный деятель Каутиль (4 век до н.э.). Исследования ученых и государственных деятелей Западной Европы: труды Блаженного Августина (354-430 гг.), доказывающие несправедливость нетрудовых накоплений, влияние затрат на производство и справедливое ценообразование. Работы Фомы Аквинского (1225-1274 гг.) доказывают необходимость изучения инструментария денежного обращения, а также частной собственности. Средневековая Россия вы-

ступала за необходимость применения инструментария государственного управления частной собственности и товарно-денежных отношений. Инструментарий меркантилистов, классической политической экономии (Д.Рикардо, А.Смит, У.Петти и др.), развивавшейся во Франции, Англии, доказывал необходимость изучения процессов определения стоимости, развития промышленности, товарно-денежных отношений в различных «жизненных циклах» промышленного предприятия. Изучение этих вопросов в современной экономической литературе продолжается. Меняются формы, методы управления хозяйствующим субъектом, а также цель и задачи их функционирования, меняются хозяйственные связи с государственными органами управления, а значит, меняются и механизм, и инструменты реструктуризации. Кроме того меняется само понятие хозяйствующего субъекта, как с точки зрения законодательства, так и с точки зрения ученых и практиков. В настоящее время термин «предприятие» отражает производственно-экономические аспекты деятельности. Предприятие - основная экономическая ячейка, в которой совершается рыночная трансформация экономики. В настоящее время в литературе обозначился переход от понятия «производственно-технический комплекс» (основные и оборотные средства), к понятию «предприятие», базирующемуся на капитале (самовозрастающая стоимость). Капиталом является не только стоимость, устанавливаемая и изменяемая рынком, но и новые отношения, складывающиеся между собственниками, управляющими и наемными работниками. Таким образом, по мнению автора, «предприятие» – это:

- юридическое лицо в определенной организационной форме, имеющей функциональные и иерархические связи внутри;
- комплекс определенных материальных единиц (бизнес-единиц) и отношений между ними (бизнес-процессов);
- комплекс определенных видов деятельности, связей, партнеров, покупателей, заказчиков;
- финансовый объект, имеющий соответствующий капитал, инвестиции, активы и пассивы;
- организационный комплекс в виде кадровой структуры, социальной политики, системы обучения, подготовки и переподготовки кадров.

Реструктуризация промышленного предприятия рассматривается автором как процесс изменения определенного выше объекта в разрезе организационной, производственной, социальной, имущественной и финансовой структуры. На этом основании уточняется понятие «реструктуризация предприятия» и дается сопоставление его с понятиями «реорганизация» и «реформирование» (таблица 1).

Комплексная оптимизация системы функционирования промышленного предприятия предполагает учет рыночных условий хозяйствования, формирование товарных и финансовых рынков, усиление конкуренции на промышленных предприятиях России.

Таблица 1 - Основные отличительные особенности понятий

Термин	Содержание	Особенности
Реорганизация	Преобразование, переустройство организационной структуры и управление предприятием при сохранении активов и обязательств предприятия	Преобладают организационно-управленческие аспекты совершенствования системы управления
Реформирование	Изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению экономических и социальных показателей управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности	Преобладают производственно-экономические аспекты совершенствования системы управления
Реструктуризация	Комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегии его развития, способствующая принципиальному улучшению экономических и социальных показателей управления, повышению эффективности, конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, информационных технологий, систем и др. с использованием современных экономических инструментов аутсорсинга и аутстаффинга	Гармонично сочетаются все аспекты совершенствования системы управления

Успех осуществления этого процесса зависит от быстрой адаптации к новым условиям хозяйствования. Основным фактором оптимизации становится предотвращение банкротства, финансовое оздоровление предприятия, которое достигается, в том числе и путем реструктуризации.

Анализ динамики реструктуризации промышленных предприятий позволил автору сделать вывод о том, что реструктуризация должна осуществляться определенными методами и инструментами по этапам для достижения устойчивого функционирования и развития как каждого промышленного предприятия, так и в целом промышленности России.

Система приоритетов выбора инструментария реструктуризации при принятии решения о необходимости ее проведения строится путем ответов на следующие вопросы - «зачем», «почему», «как достичь», «что получим» и соответственно предполагает:

- повышение экономической и социальной эффективности функционирования промышленного предприятия;
- полное и надежное обеспечение населения и других промышленных предприятий продукцией, работами, услугами по доступным и, вместе с тем, стимулирующим ценам;

- повышение финансовой устойчивости и эффективности использования потенциала предприятия;
- усиление позиционирования промышленного предприятия на рынке;
- дальнейшее развитие промышленного предприятия на разных этапах его «жизненного цикла».

**2. Определены требования, набор, процедура выбора инструментария в механизме реструктуризации промышленных предприятий для минимизации рисков реструктуризации, учитывающие внутренние и внешние, субъективные и объективные факторы функционирования предприятия в современной экономике России.**

С точки зрения функционирования промышленного предприятия в рыночных условиях его реструктуризация рассматривается автором как процесс перехода на более высокую ступень экономического развития или выхода из состояния экономического кризиса или стагнации с помощью соответствующего экономического инструментария в виде концепций, идей и методов. Выбор существующего и разработка нового экономического инструментария при совершенствовании механизма реструктуризации должен обеспечить сохранение надежности, своевременности, оперативности информации системы управления об основных экономических показателях, характеризующих финансовое состояние до и после реструктуризации, результативность движения всех ресурсов предприятия, включая финансовые активы и обязательства, обеспеченность собственным и заемным капиталом, а также результативность вложенных средств в осуществление процедуры реструктуризации. Для снижения риска выбора неэффективных инструментов необходимо:

1. Определить требования, предъявляемые к вновь создаваемой информационной системе, до и после реструктуризации.
2. Создать условия для организации новой информационной системы.
3. Сформировать систему экономических индикаторов в новой информационной системе, позволяющую предприятию определять свое положение на рынке до и после реструктуризации.

В условиях проведения реструктуризации основной целью предприятия становится увеличение стоимости бизнеса, которую можно осуществить путем применения следующих инструментов:

- а) внутренних, предполагающих изменение системы управления. Основными внутренними инструментами являются аналитические и учетные инструменты.
- б) внешних, основанных на купле (продаже) активов, подразделений, слияниях и поглощениях, а также изменении видов деятельности.

Использование внутреннего аналитического и учетного инструментария предполагает разбиение *бизнес-единиц предприятия* на пять основных блоков:

- собственники, участники, акционеры;
- производственный (осуществление основного вида деятельности);
- коммерческий (реализация, реклама, покупка и т.д.);

- финансовый (движение финансовых потоков);
- сервисный (обслуживание всех предыдущих).

*К внешним бизнес-единицам были отнесены:*

- организации-поставщики;
- организации-покупатели;
- финансовые организации;
- некоммерческие организации;
- органы государственной власти.

Бизнес-единицы, связанные между собой в определенную систему, позволяют создать бизнес-модель предприятия или группы предприятий в результате реструктуризации. При этом проектируемая бизнес-модель должна всегда отвечать тем функциям и задачам, ради управления которыми она создана; должна быть понятной собственникам и должна быть практически реализуемой.

При формировании бизнес-модели промышленного предприятия в результате реструктуризации необходимо, прежде всего:

- выбрать виды деятельности будущего предприятия или группы предприятий и соответственно набор бизнес-единиц;
- определить состав основных, вспомогательных, обслуживающих, управленческих бизнес-единиц;
- классифицировать все бизнес-процессы по отраслевому, хозяйственному и иным признакам;
- создать предварительный вариант концептуальной бизнес-модели будущего предприятия или группы предприятий после реструктуризации;
- обосновать набор организационно-методического инструментария функционирования новой бизнес-модели;
- создать необходимую информационную базу для мониторинга основных экономических показателей путем построения бухгалтерской, аналитической и иных служб.

Задачи, которые определены автором для данного проектирования следующие:

1. Выбор общего принципа построения или принципа объединения интересов. Для российских условий, по мнению автора, наиболее приемлемым принципом является принцип построения жесткой вертикально-интегрированной структуры, основанной на классической иерархии с жесткой централизованной властью.

2. Выбор типа организационной структуры управления (либо линейно-функциональной, что более предпочтительно, по мнению автора, для российских условий; либо дивизиональной).

3. Выбор типа управленческих отношений (явный, или неявный, или сочетание обоих типов).

4. Определение состава всех звеньев управления (высшего, среднего и низшего звена).

5. Определение состава, структуры и задач всех основных служб (про-

изводственной, коммерческой, логистики, бухгалтерской, финансовой и т.д.).

б. Составление, применительно к условиям своего бизнеса и с учетом его индивидуальной специфики, примерное и максимально детализированное организационно-штатное расписание.

На основе анализа совокупности этапов, процедур, методов, информационной базы реструктуризации предприятия автором предложена классификация возможных рисков при осуществлении механизма реструктуризации предприятия (таблица 2).

Таблица 2 - Классификация факторов и видов рисков реструктуризации предприятия

Вид риска	Факторы возникновения риска
1. Общие (внешние и внутренние):	
1.1. Политические мировые	Возможность войн, международных конфликтов
1.2. Политические национальные	Смена политического режима, резкое изменение политического курса
1.3. Макроэкономические мировые	Возможность резких колебаний валютных курсов, мировых цен на энергоресурсы
1.4. Макроэкономические национальные	Инфляция, экономический кризис
1.5. Производственно-технологические	Изменения в технологии, новые изобретения и др.
1.6. Коммерческие	Невозможность реализации продукции, работ, услуг
1.7. Правовые (национальные и мировые)	Возможность и характер изменений в законодательстве, особенно в отношении налогов, та-
1.8. Природные, экологические	Возможность стихийных бедствий, природных катастроф и т.п.
1.9. Финансовые	Возможные финансовые потери в результате всех вышеперечисленных факторов
2. Процессуальные (связанные с процессом реструктуризации):	
2.1. Риск неправильного выбора метода и инструментов реструктуризации	Изменилась стратегия, цель, задачи и состояние ресурсов предприятия в зависимости от субъективных и объективных факторов
2.2. Риск преждевременной положительной оценки результатов реструктуризации	За результаты реструктуризации принимаются краткосрочные последствия, не связанные с изменением формы функционирования предприятия
2.3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления предприятия	Некомпетентность привлекаемого персонала к процедуре реструктуризации
2.4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов	Недооценка сложности реструктуризации и достаточности ресурсов

2.5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации	Различная степень заинтересованности сотрудников предприятия в структурных изменениях, конфликт интересов
2.6. Риск появления негативных социальных последствий	Сокращение персонала и вывод из предприятий активов социальной сферы
2.7. Риск некачественного юридического сопровождения проекта реструктуризации	Некомпетентность специалистов; отсутствие реальных организационных изменений финансовых, производственных систем

Поскольку реструктуризация понимается автором, как наиболее формализованный способ изменения организации промышленного предприятия, связанный с «переустройством» юридического лица, предполагающий получение суммарного эффекта от изменения структуры капитала, увеличения объема продаж, усиление конкурентоспособности и т.д., риск заключается и в неправильном выборе формы реструктуризации (слияния, присоединения, разделение и выделение) и экономического инструментария согласно выбранной формы. Спектр существующего экономического инструментария, используемого в рамках реструктуризации, достаточно велик в диссертационной работе наиболее подробно рассматривается учетный и аналитический инструментарии механизма реструктуризации путем разделения или выделения.

### **3. Сформулированы методические положения по применению аналитического инструментария для стратегического обоснования и принятия управленческого решения о проведении реструктуризации.**

Стратегическое обоснование проекта реструктуризации состоит из нескольких этапов:

- 1) анализ конкурентоспособности, стратегического позиционирования, финансового состояния, финансовой устойчивости, финансовой результативности промышленного предприятия;
- 2) анализ целей и задач изменения формы функционирования промышленного предприятия;
- 3) формирование стратегического видения будущего развития предприятия;
- 4) принятие решения о возможности и необходимости реструктуризации, как всего предприятия, так и отдельных составляющих бизнеса с определением этапов, процедур, набора инструментов.

Кроме повышения эффективности функционирования предприятия по результатам стратегического обоснования, использование механизма реструктуризации призвано привести промышленное предприятие в оптимальное соответствие требованиям рынка, что отражается комплексом целей, объединенных в модель принятия управленческого решения о необходимости реструктуризации путем выделения с учетом степени важности выделения активов, бизнес-единиц, бизнес-процессов (рисунок 1).

*Цель изменения стоимости бизнеса* выражается в достижении количественного результата (например, повышения уровня доходности, рентабельности, финансовой устойчивости и стоимости акций) за определенный период.

*Цель социального характера* определяется согласованием развития бизнеса и экологии, социальной защищенности работников, повышением уровня заработной платы, выплат стимулирующего характера и т.д.

*Цель основного вида бизнеса* определяется потребностями клиентов. К ним относятся, например, достижение определенного качества в области разработки продукта, производства и логистики; выбор надежного поставщика и инновационная способность, а также снижение и изменение структуры производственных затрат и т.д.



Рисунок 1 - Общая схема принятия стратегического решения о проведении реструктуризации путем выделения

Возможное достижение целей реализации проекта реструктуризации для конкретного предприятия с учетом минимизации рисков позволяет говорить о необходимости использования того или иного аналитического инструментария в механизме реструктуризации. Последующий анализ достижения этих целей дает оценку необходимости, эффективности и результативности выбранного инструментария реструктуризации. Чтобы избежать противоречивых оценок результативности принятого решения о механизме и наборе инструментов реструктуризации отдельных бизнес-единиц, функций или бизнес-процессов, уже на первом этапе стратегического обоснования следует определить приоритет для различных объектов получения прибыли (основной деятельности — производства продуктов или услуг или же других видов дея-

тельности). Например, достижение производственных целей (снижение и изменение структуры затрат, связанных с основной деятельностью предприятия) является в ряде случаев, гораздо более важным, чем сохранение контроля над деятельностью отдельных подразделений или сохранение непрофильных активов и рабочих мест.

В основе анализа конкуренции на первом этапе стратегического обоснования проекта реструктуризации лежит сравнение качественных и количественных показателей, отражающих конкурентную позицию промышленного предприятия, с аналогичными показателями конкурентов. Для оценки конкурентоспособности промышленного предприятия были использованы группы показателей, представлены на рисунке 2.

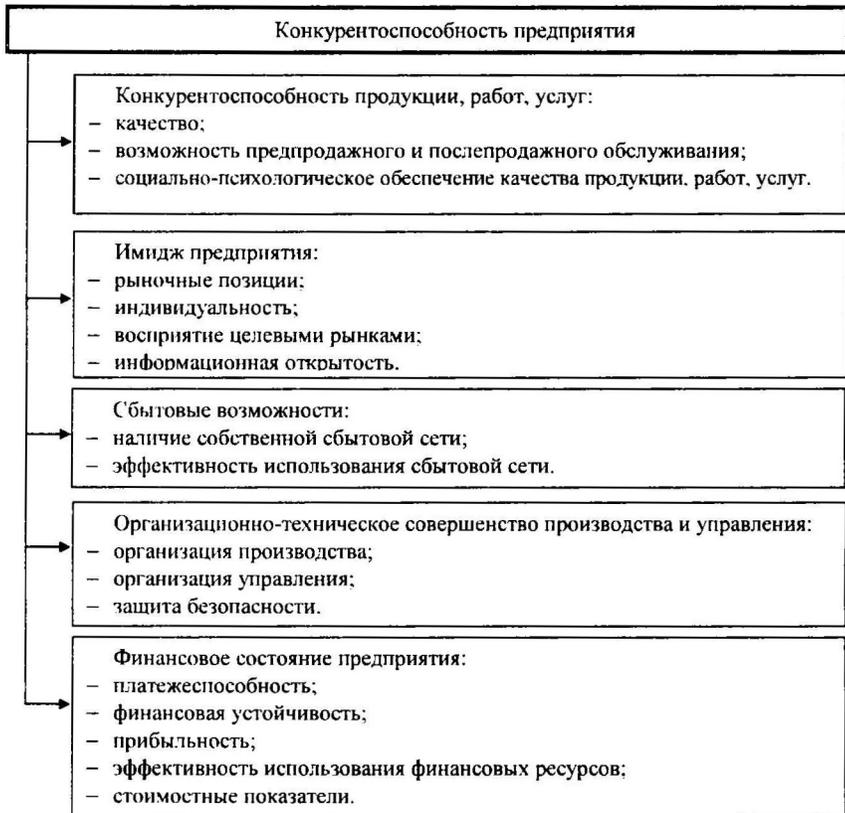


Рисунок 2 - Состав показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия для осуществления первого этапа стратегического обоснования проекта реструктуризации

Результатом практической реализации проекта реструктуризации должно быть построение цепочки создания стоимости таким образом, чтобы все составляющие внутренних бизнес-процессов были обеспечены стратегически важными ресурсами самого организатора или ее партнеров. Для определения возможности реструктуризации отдельных составляющих цепочки создания стоимости важно сформулировать стратегическую позицию. При стратегическом обосновании проекта предлагается реализация принципов стратегического позиционирования по Майклу Портеру.

До принятия решения о реструктуризации на втором, третьем и четвертом этапе необходимо проанализировать, не приведут ли потери от выделения бизнес-процессов, бизнес-единиц к снижению устойчивости предприятия на рынке.

Стратегическое обоснование проекта реструктуризации связано и с оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или купить?»). На практике для оценки собственных затрат все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом необходимо, чтобы в расчет принимались лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном проекте реструктуризации.

Стратегическое обоснование проекта реструктуризации должно включать и расчет добавленной стоимости бизнеса. Для проведения анализа добавленной стоимости каждый этап бизнес-процесса должен быть внесен в одну из следующих категорий:

- добавляет реальную стоимость для бизнес- процесса;
- добавляет стоимость для предприятия;
- никакой стоимости не добавляет.

Решение об использовании аутсорсинга и аутстаффинга, как инструментов в экономическом механизме реструктуризации, является частью общего проекта реструктуризации бизнеса, которое предполагает:

- выделение отдельных бизнес-процессов, бизнес-единиц в отдельное предприятие с последующим управлением им или с целью продажи;
- создание дочернего предприятия;
- кооперацию с другими предприятиями для создания специализированного совместного предприятия;
- заключение соглашения на выполнение конкретных видов работ с независимой организацией-аутсорсером на длительный срок;
- заключение соглашения на выполнение конкретных видов работ на срок действия конкретного проекта (разовое сотрудничество);
- передачу части активов предприятия внешней организации (постоянно или на время действия соглашения об аутсорсинге).

На всех этапах стратегического обоснования проекта реструктуризации и принятия управленческого решения о необходимости его проведения путем

выделения определяется необходимость и возможность выделения активов предприятия для образования нового бизнеса или совершенствования действующего с помощью учетного инструментария.

#### 4. Обосновано применение методов оценки ресурсов предприятия, как учетного инструментария в механизме проведения реструктуризации.

Схема управленческих операций в стратегическом обосновании проекта реструктуризации предприятия, в соответствии с этапами применения аналитического инструментария, представлена на рисунке 3.

Для выполнения первой и второй операции возможно построение соответствующей матрицы, определяющей экономическую ценность группы активов для осуществления реструктуризации. Данное графическое представление может быть представлено, как результат применения метода экспертных оценок группы специалистов, специально созданной для осуществления управленческих процедур реструктуризации. Данные матрицы позволяют выстраивать группы активов по степени важности. Так, для экономического измерения степени важности принимаются данные дебетового оборота счета 20 в корреспонденции с соответствующими счетами использования активов (10, 04, 02, 58 и т.д.). На счетах активов рекомендуется открытие аналитических счетов для отражения места использования активов в зависимости от характера бизнес-процесса.

Управленческие операции	Оценка состояния	Решение
1. Общая диагностика предприятия. Анализ ситуации по финансово-хозяйственной деятельности, степени необходимости и важности реструктуризации	1.1. Трудовых ресурсов 1.2. Финансовых ресурсов 1.3. Материальных ресурсов 1.4. Системы управления 1.5. Производственных ресурсов 1.6. Деловой репутации 1.7. Деловой активности 1.8. Конкурентоспособности	Общее стратегическое решение о необходимости и возможности реструктуризации
2. Анализ и оценка активов, ресурсов	2.1. Ликвидности 2.2. Влияние на расходы 2.3. Влияние на доходы и деловую активность	
3. Анализ факторов, влияющих на принятие решения о необходимости и возможности реструктуризации	3.1. Доходов 3.2. Расходов 3.3. Деловой репутации 3.4. Деловой активности 3.5. Рисков реализации механизма реструктуризации	Группировка активов (ресурсов) с целью их выделения
4. Анализ прогнозных показателей после реструктуризации	Экономической модели вновь созданной организации после осуществления реструктуризации	
		Учет влияния факторов для принятия стратегического решения о стоимости активов к выделению

Рисунок 3 - Схема управленческих операций в стратегическом обосновании проекта реструктуризации предприятия путем выделения

Для принятия обоснованного решения на следующем этапе осуществления процедур, связанных с реструктуризацией необходимо оценить корреляцию факторов, степень их влияния на выделение активов в отдельный бизнес. В данном случае рекомендуется применять методы математико-экономического анализа. Методы оценки рыночной стоимости предприятия, используемые для обоснования необходимости осуществления реструктуризации, приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Методы оценки рыночной стоимости предприятия для принятия решения о проведении реструктуризации

Подход	Метод
<b>ЗАТРАТНЫЙ</b> (имущественный подход)	чистой балансовой стоимости материальных активов; чистой рыночной стоимости материальных активов; оценки стоимости воссоздания; стоимости чистых активов; оценки ликвидационной
<b>РЫНОЧНЫЙ</b> (рыночный сравнительный подход)	рынка капитала; сделок (продаж); отраслевых коэффициентов.
<b>ДИСКОНТИРОВАНИЕ И КАПИТАЛИЗАЦИЯ ДОХОДОВ</b> (доходный подход)	капитализации нормализации дохода; дисконтирования будущих денежных потоков.

Применение указанных выше методических подходов к оценке ресурсов предприятия для обоснования стратегического решения о необходимости проведения реструктуризации позволит руководству предприятия сделать стратегический выбор: сохранять ли за собой возможность управления отдельными бизнес-единицами, обычно многопрофильными, или использовать преимущества свободного рынка, передавая управление специализированными непрофильными активами и трудовыми ресурсами тем компаниям, для которых это направление деятельности является профильным или бизнес-образующим с помощью процедур аутсорсинга и аутстаффинга.

Применение учетного инструментария в механизме реструктуризации позволят:

1. *Осуществить инвентаризацию активов и обязательств.*
2. *Составить заключительную бухгалтерскую (финансовую) отчетность.*
3. *Составить промежуточную бухгалтерскую отчетность* (если на начало квартала (года) попадает промежуток времени между датой составления передаточного акта и датой окончания реструктуризации. К ним прилагаются: основание проведения реструктуризации; сведения об организациях, участвующих в реструктуризации и правопреемниках.
4. *Оформить передаточный акт*, в котором фиксируется перечень и стоимостная оценка активов и обязательств, а также изменения в составе и стоимости имущества (ввод в эксплуатацию основных средств из состава незавершенного строительства, их амортизация, выбытие и т.п.) и обязатель-

ства (погашение, увеличение). К передаточному акту прилагаются: документы, подтверждающие закрытие, переоформление расчетных и других банковских счетов, сведения о снятии с учета предприятие налоговыми органами, территориальными органами Пенсионного фонда РФ, региональными отделениями ФСС РФ и др.

5. *Составить вступительную бухгалтерскую отчетность.* Данная бухгалтерская отчетность формируется на основе передаточного акта и данных заключительной бухгалтерской отчетности реорганизованного предприятия, подвержено реструктуризацией составленной с учетом возникших изменений в составе и стоимости передаваемого имущества и обязательств.

6. *Провести финансовый анализ и прогноз финансовой деятельности вновь созданного предприятия.*

### **5. Разработаны предложения по реструктуризации предприятия путем выделения с помощью инструментов реструктуризационного аутсорсинга и аутстаффинга.**

В процессе исследования автор приходит к выводу, что ключевыми элементами совершенствования механизма реструктуризации промышленного предприятия на современном этапе являются реструктуризационный аутсорсинг и аутстаффинг. Рассмотрев возможное использование существующего инструментария в механизме реструктуризации были предложены и новые, позволяющие осуществлять реструктуризационный аутсорсинг и аутстаффинг.

Предлагаемый в работе набор аналитического и учетного инструментария позволяет установить не, только основные направления реализации процесса передачи активов и трудовых ресурсов предприятия, в результате реализации проекта реструктуризационного аутсорсинга и аутстаффинга, но и определить какой бухгалтерской отчетностью руководствоваться предприятию при исполнении основных управленческих мероприятий по реструктуризации.

Для апробации результатов исследования и практической реализации предлагаемого экономического механизма реструктуризации автор воспользовался данными предприятия газовой промышленности г. Сургута Ханты-Мансийского автономного округа.

Для проведения анализа и выявления непрофильных активов в стратегическом обосновании проекта реструктуризации были трансформированы данные бухгалтерского баланса. Из данных предприятия видно, что за 2008 год имущество предприятия увеличилось на 3,67млн. руб. или на 14,64% по отношению к предыдущему году, что свидетельствует о расширении объема хозяйственной деятельности. Данное увеличение произошло из-за прироста оборотных активов на 4,6млн.руб. или на 56,07% и снижения необоротных активов на 5,56%. При этом существенно изменилась структура активов. Если в начале 2008 г. она характеризовалась некоторым превышением имущества длительного использования (49,98%) над текущими активами, то к концу года удельный вес долгосрочных активов сократился до 39,99%. Со-

ответственно возрос объем оборотных средств, доля которых с 48,21% поднялась до 49,91%. Это свидетельствует о формировании более мобильной структуры активов, что способствует ускорению их оборачиваемости.

*Анализ пассивной части баланса* показал, что дополнительный приток средств в отчетном году, в сумме 2,7млн. руб., был в основном связан с ростом собственного капитала, уменьшением долгосрочных обязательств и увеличением краткосрочных заемных средств. Иными словами, увеличение объема финансирования деятельности предприятия было на 60,02% обеспечено собственным капиталом и на 46,69% краткосрочными заемными средствами. Уменьшение долгосрочных обязательств способствовало уменьшению валюты баланса на 6,72%. Для определения степени финансовой устойчивости, ликвидности при принятии решения о необходимости реструктуризации и обобщая сказанное выше, мы пришли к следующим выводам:

1. В течение 2008 года и всего анализируемого периода (с 31.12.2006 г. по 31.12.2008 г.) политика предприятия в части формирования активов была направлена на увеличение оборотных средств, путем изменения финансовой стратегии (уменьшение долгосрочных финансовых вложений с одновременным увеличением более ликвидных краткосрочных вложений).

2. Значительный объем активов предприятия (32,55% в конце 2008 года) отвлечен в расчеты. При этом объем товарного кредита, предоставляемого покупателям, возрос лишь на 692млн. руб., тогда как величина кредита, предоставляемого поставщиками и прочими кредиторами, увеличилась на 494 тыс.руб. В 2008 г. темпы роста дебиторской задолженности оказались ниже темпов роста кредиторской задолженности.

3. Обращает на себя внимание крайне низкая доля денежных средств в общем объеме оборотных средств (0,08% на начало 2007 г., 0,01% на начало 2008 г., 0,02% - на конец), что свидетельствует об их возможном дефиците.

4. Хотя доля собственного капитала в общей валюте баланса и увеличивается, перегруппировка заемных источников, связанная с резким увеличением доли краткосрочных обязательств и одновременным уменьшением доли долгосрочных обязательств, приводит в итоге к уменьшению доли долгосрочных источников финансирования и увеличению краткосрочных. Если такая динамика будет продолжаться и в последующие отчетные периоды, это может привести к потере финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, можно отметить, что в целом для баланса исследуемого предприятия характерен платежный недостаток активов. Важным показателем недостаточной ликвидности баланса является отсутствие собственных оборотных средств предприятия на протяжении всего анализируемого периода.

При анализе ликвидности баланса предприятия необходимо также обратить внимание на такой важный показатель, как чистый оборотный капитал (рабочий капитал), который равен разнице между текущими активами и текущими обязательствами. Для окончательной оценки финансового состоя-

ния исследуемого предприятия, была определена комплексная рейтинговая оценка предприятия на конец 2007 г. и конец 2008 г. Из расчета видно, что в 2008 г. финансовое состояние предприятия ухудшилось по сравнению с состоянием в 2007 г. В связи с этим возникает необходимость улучшения финансово-экономического положения анализируемого предприятия путем разработки мероприятий, направленных на восстановление ликвидности, платежеспособности и финансовой независимости, повышение эффективности использования основных и оборотных средств.

К числу основных мероприятий по улучшению финансовой деятельности предприятия автором предложены управленческие процедуры, связанные с реструктуризацией путем выделения активов аутсорсинг-партнеру и передачи части кадрового потенциала на аутстаффинг.

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование механизма реструктуризации промышленных предприятий, использующих современные управленческие процедуры с целью улучшения своего финансового состояния или стратегического развития.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

1. Зыякова Э.Н. Аутстаффинг как современный инструмент управления кадровым потенциалом предприятия // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Сборник научных статей и публикаций по актуальным проблемам экономики. Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Москва, 2009. – выпуск 16. – 0,35 п.л.

2. Зыякова Э.Н. Теоретические основы процессов реструктуризации организации // Современные проблемы экономики бухгалтерского учета и финансов в Российской Федерации. Сб. науч. тр. факультета экономики (выпуск 2) / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2006. – 0,4 п.л.

3. Зыякова Э.Н. Методологические подходы к комплексному экономическому анализу // Современные проблемы экономики бухгалтерского учета и финансов в Российской Федерации. Сб. науч. тр. факультета экономики (выпуск 2) / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2006. – 0,4 п.л.

4. Зыякова Э.Н. Информационное обеспечение управления финансовыми потоками // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита в Российской Федерации. Сб. науч. тр. факультета экономики / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2007. – 0,4 п.л.

5. Зыякова Э.Н. Классификация и характеристика методов диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятий // Развитие экономических систем: экономика, бухгалтерский учет, финансы. Сб. науч. тр. факультета экономики (выпуск 3) / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2008. – 0,5 п.л.

6. Зыякова Э.Н. Методы оптимизации управленческих решений // Современные проблемы экономики. Сб. науч. тр. факультета экономики / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2008. – 0,5п.л.

7. Зыякова Э.Н. Методы комплексной оценки хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Современные проблемы экономики. Сб. науч. тр. факультета экономики / Сургутский государственный университет. – Сургут, 2008. – 0,5п.л.

8. Зыякова Э.Н. Зарубежный и отечественный опыт аутсорсинга // Научно-аналитический журнал - академический вестник 3- Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права. - Тюмень, 2008. – 0,4п.л.

9. Зыякова Э.Н. Информационно-аналитическое обеспечение экономических механизмов реструктуризации предприятий. Современные проблемы экономики региона. Сб. науч. тр. // Нижневартовский государственный гуманитарный университет. – Нижневартовск-Шадринск, 2009. – 0,5п.л.

10. Зыякова Э.Н. Современные экономические предпосылки реструктуризации предприятий газовой промышленности и применение методики учета и отчетности. Современные проблемы экономики. Сб. науч. тр. факультета экономики // Сургутский государственный университет. – Сургут, 2009. – 0,5п.л.

11. Зыякова Э.Н. Совершенствование системы учета и отчетности в результате реструктуризации предприятия. Современные проблемы экономики. Сб. науч. тр. факультета экономики // Сургутский государственный университет. – Сургут, 2009. – 0,6п.л.

12. Зыякова Э.Н. Аутсорсинг как современный инструмент реорганизации предприятий. Система управления современной организацией // Центр прикладных научных исследований. – Москва, 2009. – 0,4п.л.



10<sup>2</sup>