

На правах рукописи



Бабич Оксана Викторовна

**СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

Научный консультант

доктор экономических наук, профессор
Ахметов Лерик Ахметович

Официальные оппоненты:

Платко Алла Юрьевна

доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВПО «Московский государственный
машиностроительный университет
(МАМИ)», кафедра «Мировая и
национальная экономика», профессор

Мысаченко Виктор Иванович

доктор экономических наук, профессор,
НОУ ВПО «Национальный институт
бизнеса», кафедра экономической теории и
актуальных проблем экономики, заведующий
кафедрой, профессор

Похвощев Владимир Александрович

доктор экономических наук, профессор,
Московская международная Высшая школа
бизнеса «МИРБИС» (Институт), кафедра
менеджмента, профессор

Ведущая организация

**ФГБОУ ВПО «Государственный
университет – учебно-научно-
производственный комплекс»**

Защита состоится 24 февраля 2015 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета Д521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, дом 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»: www.rusacad.ru.

Автореферат разослан «___» _____ 2014 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент



–О.Б. Репкина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы исследования. В современных условиях движущей силой экономики являются предприятия, эффективно осуществляющие хозяйственную деятельность. Они аккумулируют имеющиеся ресурсы и возможности, превращают их в товары или услуги для удовлетворения потребностей потребителей. При этом важнейшим сектором национальной экономики является промышленность, главным элементом которой выступают промышленные предприятия, они вносят значительный вклад в формирование валового внутреннего продукта страны.

Современные российские промышленные предприятия сталкиваются с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды, что заставляет их руководство искать более совершенные и действенные методы, приемы и способы управления. Под воздействием внешней среды может происходить снижение конкурентоспособности предприятия, уменьшение доли на рынке, падение рентабельности производственной деятельности, что вызывает необходимость совершенствования системы управления предприятием. Наряду с изменением технологии, функций и методологии управления, промышленным предприятиям необходимо адаптировать организационную структуру к новым изменяющимся условиям.

Также для преодоления негативных явлений в экономической деятельности промышленных предприятий и вывода их на прогрессивный уровень развития необходимы новые механизмы регулирования. Одним из таких механизмов может служить реструктуризация предприятия в рамках стратегического управления.

Реструктуризация является многофункциональным рыночным инструментом повышения эффективности деятельности промышленного предприятия и его адаптации к постоянно меняющимся условиям.

В настоящий момент ощущается недостаток в научных исследованиях в области выбора и реализации стратегии реструктуризации, с учетом адаптации организационной структуры управления к изменяющимся условиям, кроме того существует проблема поиска новых приемов, методов и алгоритмов, позволяющих обосновать принятое решение. Недостаток научных разработок по выбранному направлению приводит к тому, что многие промышленные предприятия не могут своевременно и качественно осуществлять процедуры оптимизации организационной структуры, и в результате снижается

эффективность управления и деятельности в целом.

В современных социально-экономических условиях на промышленных предприятиях важное место занимает проблема повышения эффективности управления, которая имеет стратегическое значение в условиях острой конкурентной борьбы.

Кроме того, при разработке и реализации стратегии развития современного промышленного предприятия необходимо учитывать влияние как внутренних, так и внешних факторов среды хозяйствующего субъекта с целью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов.

В связи с этим научные исследования, направленные на разработку и реализацию стратегии реструктуризации, соответствующей современным условиям социально-экономических отношений и выработанной стратегии развития на промышленных предприятиях, являются актуальными.

Требуется системное научное исследование проблем и вопросов, связанных с развитием совершенных и действенных методов разработки и реализации стратегии реструктуризации в условиях адаптации деятельности промышленных предприятий к изменяющимся условиям функционирования. Рассмотрение данной проблемы актуально также с позиций практики, нуждающейся в рекомендациях, способствующих повышению эффективности деятельности российских промышленных предприятий.

Степень изученности и разработанности проблемы. Проблема адаптации деятельности промышленных предприятий к изменяющимся условиям имеет глобальный теоретический характер, поэтому нашла отражение в работах отечественных и зарубежных ученых.

На формирование научного базиса работы оказали влияние результаты, полученные в области изучения проблем развития теории адаптации хозяйствующих субъектов к современным экономическим условиям, такими зарубежными исследователями, как: Г. Ассель, Б. Берман, С. Бир, П. Диксон, П. Друкер, М. Портер, К. Татеиси, Дж. Эванс, и отечественными: С.В. Валдайцевым, В.Н. Гончаровым, А.П. Градовым, Т.А. Долгопятовой, В.А. Ириковым, Г.С. Мерзликиной, С.А. Поповым и др.

В научных работах экономистов представлены различные концепции, механизмы и правила осуществления реструктуризации промышленных предприятий. Значительный вклад в развитие теоретических положений о реструктуризации промышленных предприятий внесли такие ученые, как С. Каплан, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Уотермен, Р. Фостер, М. Хаммер, А.

Шумпетер. В работах указанных авторов реструктуризация рассматривается с точки зрения развития общей организационной стратегии диверсификации деятельности предприятия путем продажи одних подразделений и приобретения других.

Концептуальный подход к решению проблем реструктуризации промышленных предприятий формировался на основе трудов М.Д. Аистовой, И. Ансоффа, Л.А. Ахметова, В.С. Балабанова, Л.П. Белых, И.И. Мазура, В.И. Мысаченко, А.Ю. Платко, В.А. Похвощева, В.Н. Тренева, А.К. Тутунджяна, М.А. Федотовой, В.Д. Шапиро и других авторов.

Тем не менее многие вопросы о реструктуризации промышленных предприятий остаются до сих пор нерешенными, существует неопределенность в вопросе о сущности реструктуризации, адаптации организационной структуры управления промышленным предприятием к изменяющейся среде функционирования, что в условиях жесткой конкуренции на рынке приобретают стратегическое значение. И, как показали теория и практика, значимость данной проблемы требует углубленного изучения всех ее аспектов.

Представленные выше аргументы и недостаток теоретических положений и практических рекомендаций по проблеме формирования и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий определили тему, цель и задачи настоящего исследования.

Объектом исследования являются промышленные предприятия, которые рассматриваются как открытые системы, находящиеся под воздействием факторов внутренней и внешней среды, функционирующие в постоянно меняющихся условиях и способные адаптироваться к этим условиям.

Предмет исследования – система экономических и управленческих отношений, возникающих в процессе разработки и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий в современных динамично изменяющихся условиях.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих **задач** в диссертационном исследовании:

- определить тенденции и проблемы развития промышленности в

Российской Федерации, провести анализ социально-экономического состояния промышленности и определить национальные интересы Российской Федерации в данной области с целью создания условий для повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий во всех сферах деятельности;

- разработать теоретические положения по совершенствованию системы адаптации промышленных предприятий к постоянно меняющимся условиям хозяйственной деятельности, проанализировать подходы к формированию понятия «адаптация промышленного предприятия к современным условиям» и предложить авторскую трактовку;

- раскрыть теоретические аспекты адаптации системы управления промышленными предприятиями к изменяющимся условиям, уточнить понятие «адаптивное управление» и определить возможность его использования, разработать и обосновать механизм осуществления адаптивного управления с учетом своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде;

- исследовать различные виды организационных структур управления современными промышленными предприятиями с целью выявления достоинств и недостатков каждой из указанных разновидностей и определить область их применения с учетом различных факторов;

- уточнить содержание категорий хозяйственной деятельности «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация», проанализировать подходы к определению понятия «реструктуризация», дать авторскую трактовку;

- предложить и обосновать последовательность этапов стратегического управления промышленными предприятиями с учетом проведения процедуры адаптации организационной структуры управления к постоянно меняющимся условиям среды функционирования с помощью формирования и реализации стратегии реструктуризации;

- разработать механизм проведения процедуры формирования и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий на основе анализа имеющихся методик и технологий процедуры реструктуризации, предложенных зарубежными и отечественными авторами;

- предложить методику оценки организационной структуры управления промышленным предприятием, основанную на многофакторной модели, статистических и экономико-математических методах;

- выработать предложения по совершенствованию процедуры

адаптации деятельности промышленных предприятий к изменяющимся условиям, в том числе предприятий пищевой промышленности, с помощью разработки и реализации стратегии реструктуризации.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования определены научные достижения отечественных и зарубежных ученых в рассматриваемой объектно-предметной области, фундаментальные исследования и прикладные работы в области антикризисного и стратегического управления, а также материалы международных, всероссийских и региональных конференций, монографические исследования.

Методологическая основа исследования представлена рядом общенаучных методов познания, среди которых можно выделить такие научные методы, как системный и логический анализ, классификация, финансовый анализ и экспертные оценки, также были использованы специальные экономико-математические и статистические методы исследования. Все это дало возможность исследовать рассматриваемую проблему и сформулировать совокупность научных знаний и подходов к разработке теоретико-методологических и практических основ формирования стратегии реструктуризации промышленных предприятий на основе адаптивного управления.

Информационно-эмпирическая база, обеспечивающая доказательность полученных выводов, основывается на законодательных и нормативно-правовых актах, научно-технических и инновационных программах на государственном и региональном уровне, официальных статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ и Брянского областного отделения службы государственной статистики, общеэкономической и специальной литературе, информации периодических изданий и ресурсах глобальной сети Интернет, а также материалах, полученных автором в результате собственных исследований.

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании теоретических положений, разработке методических и практических рекомендаций, направленных на формирование и реализацию стратегии реструктуризации промышленных предприятий, основанной на взаимодействии и влиянии факторов как внутренней, так и внешней среды хозяйствующего субъекта и ставящей своей целью адаптацию деятельности к постоянно меняющимся условиям социально-экономических отношений.

Наиболее существенные результаты диссертационного исследования,

содержащие научную новизну, заключаются в следующем:

1. Раскрыты направления развития промышленности в Российской Федерации как основа реализации национальных интересов страны в современном экономическом пространстве с целью создания условий для повышения эффективности и конкурентоспособности российских промышленных предприятий на рынке.

2. Разработана система адаптации промышленных предприятий к постоянно меняющимся условиям хозяйственной деятельности и дана авторская трактовка понятия «адаптация промышленного предприятия к современным условиям», рассматривающая адаптацию как процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности хозяйственной деятельности, в условиях количественного и качественного изменения факторов внешней среды функционирования предприятия. Представлена более полная классификация типов адаптации деятельности промышленных предприятий к современным условиям социально-экономических отношений.

3. Раскрыто понятие «адаптивное управление», рассматривающее управление как целенаправленную деятельность по изменению объекта управления или принципов его хозяйственной деятельности, обеспечивающую эффективное функционирование и способствующую адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде и ставящей своей целью слаженное взаимодействие с внешним окружением. Предложена технология его осуществления, а так же механизм адаптации промышленного предприятия к постоянно меняющимся условиям.

4. Дана подробная характеристика различных видов организационных структур на основе проведенного анализа, выделены достоинства и недостатки каждой из указанных разновидностей и определена область их применения с учетом современных тенденций развития промышленных предприятий и социально-экономических условий их функционирования. Это позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений при разработке и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий.

5. Раскрыта взаимосвязь категорий, используемых при анализе хозяйственной деятельности, таких как «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация», как условие сбалансированного развития российской промышленности и удовлетворения социально-экономических потребностей. В

этой связи дана авторская трактовка понятия «реструктуризация промышленного предприятия», как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии развития предприятия и повышения эффективности его хозяйственной деятельности, выделены различные классификационные признаки и содержание видов реструктуризации промышленных предприятий.

6. Уточнена последовательность этапов стратегического управления промышленными предприятиями с учетом проведения процедуры адаптации организационной структуры управления к постоянно меняющимся условиям среды путем формирования и реализации стратегии реструктуризации.

7. Предложен механизм разработки и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий с учетом применения принципов, методов и приемов адаптивного управления в современных изменяющихся условиях ведения бизнеса.

8. Разработана методика оценки организационной структуры управления промышленным предприятием, основанная на многофакторной модели и экономико-математических методах, выделяющая в качестве основных характеристик стратегию развития предприятия, степень диверсификации деятельности и уровень развития корпоративной культуры.

9. Обоснованы предложения по совершенствованию процедуры адаптации деятельности промышленных предприятий к изменяющимся условиям, в том числе предприятий пищевой промышленности, с помощью разработки и реализации стратегии реструктуризации, основанной на использовании многофакторной модели оценки организационной структуры управления с учетом влияния стратегии развития предприятия, степени диверсификации и уровня корпоративной культуры в современных социально-экономических условиях.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что полученные в ходе проведенного исследования выводы и результаты могут послужить основой для дальнейших научно-теоретических и прикладных разработок в области стратегического управления промышленными предприятиями с использованием стратегии реструктуризации в условиях изменяющихся тенденций развития экономического пространства.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что полученные научно-теоретические и методические результаты доведены до конкретных практических рекомендаций по выбору необходимого

сценария стратегии реструктуризации, основанного на принципах адаптивного управления, позволяющего повысить эффективность использования ресурсов на промышленных предприятиях. Разработанные в диссертации рекомендации используются в учебном процессе при чтении таких дисциплин, как «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Теория организации», студентам и слушателям экономических специальностей ВУЗов.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности ВАК РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)»: п. 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; п. 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; п. 1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства; п. 1.1.28. Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности.

Апробация работы и реализация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались и получили положительную оценку на международных, всероссийских и региональных симпозиумах, научно-практических конференциях и семинарах, в том числе: «Экономика предпринимательства: теория и практика» (Москва, 2014 г); «Инновации-2014» (Брянск, 2014 г); «Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хозяйственной деятельности в области экономики и управления» (Брянск, 2013 г). Предложенный в диссертации методический инструментарий формирования и реализации стратегии реструктуризации в условиях адаптивного управления принят к использованию рядом региональных структур Брянской области, в том числе промышленными предприятиями.

Разработанные в диссертации принципы и методы анализа, формирования и реализации стратегии реструктуризации прошли практическую апробацию и внедрены в деятельность ряда промышленных предприятий, в том числе ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» г. Брянск; ОАО «Брянский молочный комбинат» г. Брянск; ОАО «Брянконфи» г. Брянск и другие.

Публикации результатов исследований. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 49 печатных работах общим объемом 62,49 печатных листов, в которых в совокупности автору принадлежит 52,35 п.л., включая четыре монографии, 45 научных статей, из них 20 – в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ для публикации результатов диссертационных исследований.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа изложена на 273 страницах, включает 26 таблиц, 30 рисунков и состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы, включающего 225 наименований, и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ, ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Стратегической целью развития национальной экономики, отмеченной в документах Правительства Российской Федерации, является создание в России конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности, способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду и разработке передовых промышленных технологий, нацеленной на формирование новых рынков инновационной продукции. Большое внимание к промышленности в России обусловлено вкладом данного сектора экономики в ВВП государства.

Становление и развитие рыночных отношений, составляющих суть экономических реформ, невозможно без эффективной деятельности предприятий и организаций всех форм собственности. Коренные изменения экономической системы и постоянно меняющиеся условия деятельности промышленных предприятий требуют их гибкого приспособления и преобразования с целью успешного функционирования. Развитие страны определяется эффективностью работы промышленных предприятий, которые должны не просто выживать в сложных условиях, а проводить активную стратегию реформирования и превращения в эффективно действующую хозяйственную структуру.

В рамках **первого пункта новизны** доказано, что для достижения целей развития российской экономики необходимо сконцентрировать внимание на обеспечении эффективной хозяйственной деятельности промышленных

предприятий как направления реализации национальных интересов страны в современном экономическом пространстве с целью создания условий для повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий на рынке.

В современных условиях из-за сильно возросшей нестабильности и динамичности внешней среды, в которой действует предприятие, субъект управления должен не только быть способным вести себя наиболее эффективным образом в конкретной ситуации, но и уметь прогнозировать развитие той или иной ситуации, чтобы успеть перестроиться. Это требует постоянного контроля внешней среды, выработки новых методов анализа и правил поведения промышленных предприятий в долгосрочной перспективе, что является сферой стратегического управления и предполагает использование комплексного подхода к управлению (рис. 1).



Рис. 1. Функционирование промышленного предприятия в современных условиях¹

Представленный подход комплексно оценивает любую производственно-

¹ Составлено автором на основе: Дафт, Р. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Дафт/ Пер. с англ. – Спб.: Питер, 2006. – С. 89.

хозяйственную деятельность или деятельность промышленного предприятия на уровне конкретных характеристик, что помогает провести анализ любой ситуации в пределах отдельно взятой системы и выявить характер проблем. Использование системного анализа с учетом внешних характеристик среды позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Современные тенденции развития экономики страны заставляют руководство промышленных предприятий решать ряд важнейших задач касающихся целей и стратегий развития под влиянием изменяющихся внешних факторов. Управляющая система должна в каждый момент времени фиксировать, что предприятие должно делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, учитывая при этом, что внутренние и внешние условия функционирования будут изменяться. Управление современными промышленными предприятиями представляет собой технологию управления в условиях нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени, эффективность и конкурентоспособность которой достигается с помощью постоянного мониторинга.

Второй пункт новизны. В экономической литературе встречается достаточно большое количество определений понятия «адаптация предприятия к современным условиям». Несмотря на некоторые нюансы, большинство определений весьма близки по смыслу.

Необходимо рассматривать понятие «адаптация промышленного предприятия к постоянно меняющимся условиям» как процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности работы в условиях количественного и качественного преобразования внешней среды функционирования предприятия.

Предлагаем рассматривать классификацию типов адаптации промышленных предприятий по различным критериям.

По области применения:

- политическая – ориентация на действующий политический строй;
- экономическая – модернизация предприятия в соответствии с изменяющимися производительными силами и производственными отношениями;
- духовная – направленность корпоративной культуры предприятия на сохранение традиционных ценностей;

– экологическая – совершенствование методов и принципов взаимодействия предприятия с окружающей средой, направленное на минимизацию негативного влияния;

– технологическая – изменение технологии производства товаров и услуг в соответствии с требованиями качества;

– социальная – ориентация предприятия на общественные отношения, присущие пространству, в котором оно функционирует.

По воздействию на предприятие:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на предприятие;

– регрессивная – неблагоприятно воздействующая на предприятие.

Оценить мероприятия по адаптации деятельности предприятия по данным признакам классификации возможно только через несколько лет, когда точно будет известен результат внедренных изменений.

По направлению:

– производственная адаптация – изменение производственного процесса;

– непроизводственная – изменение непроизводственной составляющей деятельности предприятия.

По характеру изменений:

– активная – действия предприятия направлены на изменение окружающей среды (внешних факторов);

– пассивная – деятельность связана с корректировкой внутренних составляющих предприятия (производство, персонал, финансы, технология, маркетинг, менеджмент).

По охвату:

– системная – действия по адаптации направлены на изменение всей деятельности предприятия;

– локальная – деятельность связана с корректировкой функционирования некоторого подразделения или определенного объекта предприятия.

По содержанию:

– маркетинговая;

– производственная;

– мотивационная (кадровая);

– организационная – адаптация стратегии и структуры управления

предприятием.

В настоящее время в литературе по управлению не выделено единого алгоритма процесса адаптации промышленных предприятий к изменяющимся условиям. В работе был разработан механизм процедуры адаптации промышленного предприятия к современным условиям (рис. 2). Первым этапом является проведение диагностики состояния промышленного предприятия, а именно анализ факторов внутренней и внешней среды.

В зависимости от выбранной цели процедуры приспособления определяется тип адаптации в соответствии с предложенной ранее классификацией, затем определяются инструменты и методы адаптации промышленного предприятия к изменяющимся условиям.

Развитие экономических отношений, связанное с постоянным изменением характеристик внешней и внутренней среды предприятий, выдвигает проблему адаптации промышленных предприятий к новым условиям хозяйственной деятельности в число первоочередных. Адаптация к изменениям проходит как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне региона, отрасли, государства и мирового экономического пространства.

Процесс адаптации деятельности промышленных предприятий непосредственно происходит в конкретных объективных условиях. Всякое изменение и развитие промышленных предприятий связано с постоянным взаимодействием факторов внешней и внутренней среды. Конкретные ситуации делают возможным, а иногда просто необходимым сам процесс адаптации промышленных предприятий к изменяющейся среде, создавая определенные условия и выступая причинами данного процесса.

В современной теории менеджмента существует понятие «адаптивное управление», под которым, как правило, понимается совокупность принципов, методов, приемов и средств принятия и реализации адаптационных управленческих решений².

Предлагается рассматривать адаптивное управление промышленным предприятием как целенаправленную деятельность по изменению объекта управления или принципов его хозяйственной деятельности, обеспечивающую эффективное функционирование, способствующую адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде и ставящую своей целью слаженное взаимодействие с внешним окружением.

² Дорофеева, В.В. Формирование системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Дорофеева. – Иркутск, 2014. – С. 15.



Рис. 2. Механизм адаптации промышленного предприятия к изменяющимся внешним условиям³

³ Разработано автором.

В рамках **третьего пункта новизны** доказано, что адаптивное управление промышленным предприятием основано на постоянном мониторинге среды функционирования объекта исследования, что подтверждает предложенная схема (рис. 3).

Адаптация промышленных предприятий к новым условиям и повышение эффективности промышленности в целом во многом зависит от способности определять первостепенные проблемы и успешно их решать.

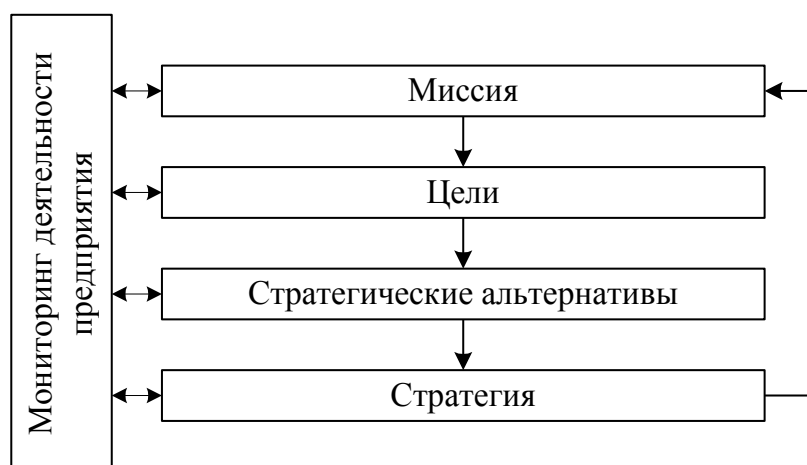


Рис. 3. Технология адаптивного управления промышленным предприятием⁴

Процедура изменения управленческой системы относится к самым важным, поскольку связана с приспособлением промышленных предприятий к современным условиям рынка. В случае осуществления хозяйственной деятельности без оценки изменяющихся факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия ни финансовая, ни маркетинговая, ни тем более производственная составляющая не могут быть высоко результативными. Необходимость осуществления преобразований системы управления основана на постоянном мониторинге деятельности промышленного предприятия и формировании стратегии развития с целью повышения эффективности работы и конкурентоспособности.

Эффективная управленческая деятельность промышленных предприятий в значительной мере зависит от осознания проблемы адаптации к изменяющимся условиям как основной функции управления на современном этапе развития экономических отношений с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Чем ниже адаптивность предприятия, тем больше возможность оказаться под влиянием негативных факторов внешней

⁴ Разработано автором.

среды. Для обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий необходимо сформировать адаптированную систему управления, деятельность которой определяется реакцией на происходящие изменения во внутренней и внешней среде. Адаптивностью управленческой системы называется характеристика, определяющая возможность быстрого изменения своей деятельности на основе изменений внешних факторов. Данный критерий является основным для оценки эффективности и конкурентоспособности системы управления, с учетом использования которого у предприятия возникает возможность формирования и реализации адаптированных стратегий развития деятельности промышленного предприятия.

Четвертый пункт новизны заключается в представлении подробной характеристики различных видов организационных структур на основе проведенного анализа, выделении достоинств и недостатков каждой из указанных разновидностей и определении области их применения с учетом современных тенденций развития промышленных предприятий и социально-экономических условий их функционирования.

С усилением неустойчивости развития окружения внешней среды, что характеризует условия современных социально-экономических отношений, централизованная бюрократическая управленческая система становится недостаточно эффективной. Приспособление промышленных предприятий к происходящим изменениям во внешнем окружении приобретает важное место в управленческой системе. Особенно актуальна данная проблема для предприятий, работающих в сфере производства товаров, потребительские свойства которых должны быстро перестраиваться под изменяющиеся потребности покупателей. В проведенных исследованиях понятие «адаптация промышленного предприятия» трактуется как приспособление к условиям внешнего окружения, при этом остается нерешенным комплекс задач в области инструментального обеспечения процедуры адаптации к новым условиям и эффективного использования финансового, ресурсного, инновационного и мотивационного потенциалов промышленного предприятия.

Осуществляя реформирование промышленных предприятий, необходимо учитывать особенности современного этапа развития экономических отношений и складывающейся внешней среды хозяйствующих субъектов. Весьма актуальны вопросы разработки концепции управления многоотраслевым комплексом, организации управления в условиях диверсификации производства.

В процессе эффективного стратегического управления деятельностью промышленного предприятия важным фактором является адаптация организационной структуры к внешним условиям. Зачастую новая стратегия промышленного предприятия предполагает внесение изменений в работу самого предприятия, а это неразрывно связано с организационной структурой. На практике выделяют несколько видов организационных структур управления, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Достоинства и недостатки различных видов организационных структур управления⁵

Достоинства	Недостатки
Линейная структура управления	
Простота и четкость подчинения. Наличие четкой иерархии. Соблюдение принципа единоначалия. Система управления зависит от производственного признака (масштабы производства, ассортимент выпускаемой продукции). Четко формализована.	Превышение допустимого количества подчиненных, огромный поток документов. Усложнение и удлинение процессов взаимодействия между подразделениями. Чрезмерная формализация взаимодействий между субъектами организационной структуры. Не адаптируется изменениям.
Область применения: малые предприятия, предприятия на начальных этапах функционирования, а также крупные предприятия на низовых уровнях управления.	
Линейно-функциональная структура управления	
Каждое звено управления занимается конкретными вопросами, т.е. наблюдается специализация деятельности подразделений. Использование специалистов имеющих высокую квалификацию в конкретной узкой области.	В работе руководителей оперативные задачи доминируют над стратегическими. Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные. Не адаптируется изменениям.
Область применения: малые предприятия, средние компании, работающие на однопрофильном рынке, в крупных компаниях только на уровне подразделений.	
Дивизионная структура управления	
Каждый дивизион имеет собственные функциональные подразделения. Ответственность за сбыт продукции и получение прибыли лежит на каждом дивизионе. Топ-менеджеры компании	Выделение крупных автономных подразделений (дивизионов). Жесткий контроль остается за высшим звеном управления в компании. Дублирование функций. Рост количества уровней управления.

⁵ Составлено автором на основе: Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2011. – 495 с.; Алексеева, В.И. Эффективная организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности / В.И. Алексеева, В.В. Ковалевская // Экономическое возрождение России. – 2012. - №3(33). – С. 117-123.; Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – М.: Питер, 2011. – 344 с.; Кузнецов, В.П. Совершенствование механизма управления корпорацией: монография/ В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев. – Н. Новгород, 2008. – 251 с.; Савин, А.Б. Типы организационных структур и управленческих систем промышленных предприятий и их реструктуризация / А.Б. Савин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2008. - №3. – С. 47-51.

Достоинства	Недостатки
<p>высвобождаются для решения стратегических задач.</p> <p>Четкое отделение стратегического уровня управления от оперативного.</p> <p>Тесная связь с потребителями и, следовательно, быстрая реакция на изменения.</p> <p>Главная роль отводится руководителям дивизионов.</p>	<p>Большие расходы на содержание аппарата управления.</p> <p>Требуется большое количество квалифицированных менеджеров.</p>
Область применения: транснациональные корпорации, компании, работающие одновременно на разнопрофильных рынках (имеют широкий ассортимент выпускаемой продукции).	
Проектная структура управления	
<p>Узкие обязанности проектного менеджера (решение только задач проекта).</p> <p>Комплексный подход к разработке и реализации проекта.</p> <p>Концентрация усилий работников на решении задач проекта.</p>	<p>Временный характер (время реализации проекта).</p> <p>Высокие затраты при создании проектных групп для решения мелких задач.</p> <p>При реализации нескольких проектов одновременно происходит дробление ресурсов.</p> <p>Частичное дублирование управленческих функций.</p>
Область применения: организации, имеющие необходимость разработать и реализовать проект комплексного характера.	
Матричная структура управления	
<p>Возможность проведения быстрых технологических изменений.</p> <p>Развитые горизонтальные связи в структуре управления.</p> <p>Активизация командной работы специалистов предприятия.</p> <p>Уменьшение нагрузки на топ-менеджеров предприятия.</p> <p>Гибкость работы предприятия.</p>	<p>Нарушение принципа единоначалия: использование двух направлений управления – вертикальное и горизонтальное.</p> <p>Задача высшего звена управления – поддерживать баланс между направлениями управления.</p> <p>Трудность внедрения матричной структуры управления.</p> <p>Высокие расходы на внедрение и использование.</p> <p>Частичное дублирование управленческих функций.</p>
Область применения: первоначально использовалась на предприятиях быстрорастущих отраслей	

При выборе организационной структуры следует учитывать, что они многообразны и не существует идеальной организационной структуры управления, другими словами, в процессе адаптации промышленного предприятия к новым условиям можно выбрать лишь базовую модель и доработать ее затем в соответствии с исследуемым предприятием.

Адаптированная организационная структура управления предприятием представляет собой перечень подразделений, служб и связей между ними,

которые определяют условия подчиненности и руководства, и помогает промышленному предприятию совершенствовать свою деятельность на основе изменяющихся условий функционирования. Для этого руководство предприятия должно способствовать реализации подразделениями функций, адекватных современным условиям хозяйственной деятельности. Кроме того, должно существовать постоянное взаимодействие всех элементов организационной структуры и они должны быть ориентированы на адаптацию к новым условиям работы.

Поскольку адаптированная к новым условиям организационная структура управления промышленным предприятием характеризуется упорядоченным множеством самостоятельных и одновременно зависимых друг от друга подразделений, позволяющих эффективно работать предприятию и постоянно совершенствовать свою деятельность, а кроме того, развивать способности по адаптации к изменяющимся условиям, то это позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений при разработке и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий.

В пятом пункте новизны показано содержание категорий хозяйственной деятельности «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация» во взаимосвязи и взаимообусловленности как условие сбалансированного развития российской промышленности и удовлетворения социально-экономических потребностей.

В литературе по управлению все чаще можно встретить такие понятия управленческой деятельности как «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация» и «реинжиниринг» предприятий и компаний. Следует заметить, что не существует ясности в их определении и единого мнения.

В диссертационном исследовании обосновано, что «реформирование предприятий» является наиболее общим, всеобъемлющим понятием, охватывающим многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятий и направления ее преобразований, в том числе реорганизацию, реструктуризацию, реинжиниринг бизнес-процессов (рис. 4).

Другими словами, реструктуризацию промышленных предприятий в условиях адаптации к постоянно меняющимся факторам внутренней и внешней среды можно рассматривать как частный случай реформирования структуры управления.

Все многообразие определений понятия «реструктуризация» предлагаем

систематизировать, разделив на пять основных групп⁶.



Рис. 4. Реформирование деятельности предприятия⁷

Наиболее простой подход к реструктуризации заключается в преобразованиях, связанных с изменениями структуры предприятия. Согласно представлениям М.Д. Аистовой, «реструктуризация» – это радикальное

⁶ Составлено автором на основе: Аистова, М.Д. Реструктурирование предприятий в системе антикризисного управления: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / М.Д. Аистова. – Тверь, 2000. – 222 с.; Бегина, К.И. Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении / К.И. Бегина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. - №14(195) Экономика Вып. 27 - С. 122-126.; Беседин, А.Л. Реструктуризация промышленных предприятий: теория и методология: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / А.Л. Беседин. – Москва, 2007. – 49 с.; Воробьева, О.В. Воздействие реструктуризации вертикально-интегрированных компаний на региональное экономическое пространство: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / О.В. Воробьева. – Казань, 2012. – 48 с.; Маркина, И.А. Реструктуризация предприятия как элемент антикризисного управления / И.А. Маркина, Р.И. Билово // Проблемы экономики (Харьков). – 2012. - №3. – С. 124-129.; Мищенко, А.П. К вопросу о реструктуризации промышленных предприятий / А.П. Мищенко // Вестник казанского государственного аграрного университета. – 2012. – №1. – С. 41-43.; Попович, А.М. Реструктуризация предприятий на современном этапе / А.М. Попович // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - №2. – С. 165-170.; Сухарев, О.С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ. Монография. / О.С. Сухарев. – М.: Изд-во Центр ЕАОН, 2007. – 160 с.; Тутунджян, А.К. Управление реструктуризацией в производственном секторе экономики: вопросы теории и практики: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / А. К. Тутунджян. - М., 2002. – 40 с.

⁷ Составлено автором.

изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.). Таких же взглядов придерживаются Л. Водачек, А. Евсеев, В.В. Кондратьев и другие.

Некоторые авторы рассматривают реструктуризацию как преобразование отношений собственности, технологической, производственной, организационной и финансовой структуры, направленное на повышение конкурентоспособности организации, к ним относятся Л.П. Страхова и Г.В. Бутковская, К. Кордан, Т. Фолмэн и М. Ванденборт, Л.П. Белых и другие.

Реструктуризация предприятия может использоваться для преодоления кризисных явлений. Реструктуризация как инструмент антикризисного менеджмента рассматривается с учетом целей осуществления, связанных с эффективным использованием всех имеющихся ресурсов предприятия, формированием новых подразделений или структур на предприятии, изменением структуры уставного капитала и перераспределением долей участников, с упорядочиванием задолженностей предприятия, а кроме того, объединение, поглощение или приобретение в собственность других предприятий.

Другой подход предполагает использование реструктуризации для оптимизации деятельности предприятия.

По мнению А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, стратегия реструктуризации может использоваться диверсифицированными компаниями и предполагает кардинальное изменение портфеля корпорации за счет исключения одних и приобретения других подразделений, и это следующий подход⁸.

Таким образом, споры по вопросам разграничения рассматриваемых понятий продолжаются и в настоящее время. Предлагаем реструктуризацию рассматривать как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии развития промышленного предприятия и повышения эффективности его хозяйственной деятельности.

Процесс управления современными российскими предприятиями характеризуется целым рядом изменений, основным из которых является стремление повысить показатели эффективности деятельности за счет совершенствования системы управления и организации в целом. Одним из

⁸ Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

механизмов таких изменений служит реструктуризация, которая представляет собой инструмент адаптации деятельности предприятия к рыночным условиям.

Шестым пунктом новизны является уточнение последовательности этапов стратегического управления промышленными предприятиями в постоянно меняющихся условиях среды с учетом проведения процедуры адаптации организационной структуры управления к новым условиям путем формирования и реализации стратегии реструктуризации.

Реструктуризация промышленных предприятий связана с изменениями, происходящими внутри предприятия с организационной структурой, которые одновременно являются реакцией на внешние явления. На наш взгляд, реструктуризация предприятия является инструментом стратегического управления, который должен применяться на практике не только и не столько в кризисных ситуациях, ее должны использовать все российские промышленные предприятия независимо от формы собственности и сферы деятельности.

С учетом сказанного процесс стратегического управления промышленным предприятием должен быть представлен в виде схемы (рис. 5).



Рис. 5. Процесс стратегического управления промышленным предприятием⁹

Основным этапом стратегического управления промышленным предприятием является формирование стратегии развития, поскольку основная цель любого субъекта хозяйственной деятельности является совершенствование принципов и методов своей работы.

Эффективность и результативность управленческой деятельности промышленного предприятия основывается на правильности выбора стратегии развития. Стратегия развития промышленного предприятия характеризует его

⁹ Разработано автором.

способность соперничать на рынке и реализовывать поставленные цели. Разработка стратегии - это главный инструмент, используемый предприятием для реализации поставленных целей и задач. Общая стратегия современного промышленного предприятия характеризует основные направления его деятельности и охватывает все предприятие в целом.

Существует множество различных точек зрения на процедуру формирования стратегии развития промышленного предприятия, в общем виде можно выделить следующие этапы (рис. 6).

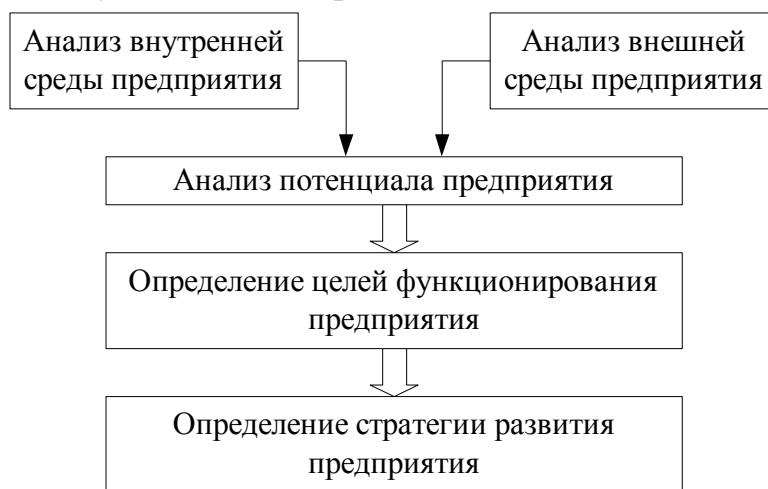


Рис. 6. Формирование стратегии развития промышленного предприятия¹⁰

Общая стратегия развития предприятия основывается на принятии целого комплекса управленческих решений, касающихся производственных мощностей, основных фондов, вертикальной или горизонтальной интеграции, технологических процессов производства продукции, идеи создания новой продукции, доставки сырья, рекламной кампании, привлечения финансовых ресурсов для инвестирования различных видов деятельности и т.д. Данные решения должны приниматься с учетом потребности клиента и быть взаимосвязанными.

После формирования стратегии развития промышленного предприятия наступает самый главный этап стратегического управления – оценка соответствия стратегии и структуры управления предприятием.

Исследования, проведенные различными авторами в разное время и в разных странах, доказали, что изменение стратегии предприятия влечет за собой ряд изменений в деятельности, в частности изменение организационной структуры управления. Если структура управления не соответствует

¹⁰ Составлено автором.

рассматриваемой стратегии или разработанной стратегии, необходимо решить, выполнима ли она в рамках действующей структуры, если нет, то необходимо проводить реструктуризацию, разрабатывать и внедрять более прогрессивную организационную структуру.

Исходя из этого, необходимо разработать методику оценки влияния стратегии на организационную структуру управления предприятием, дающую рекомендации руководству предприятия по выбору типа организационной структуры. По результатам оценки организационной структуры принимается решение о проведении или не проведении процедуры реструктуризации. Если стратегия соответствует имеющейся организационной структуре управления, то этап реструктуризации руководство предприятия пропускает и приступает к реализации разработанной стратегии, а затем проводит оценку эффективности деятельности. Если в процессе исследования обнаружено несоответствие структуры управления и стратегии, руководство предприятия переходит к следующему этапу стратегического управления предприятием в изменяющихся условиях - процессу реструктуризации.

После проведения процедуры реструктуризации необходимо приступать к реализации разработанной стратегии предприятия. Данный этап может быть связан с разработкой дополнительных программ и бюджетов реализации стратегии.

Заключительным этапом усовершенствованной модели стратегического управления промышленным предприятием является анализ эффективности деятельности объекта исследования, который должен быть проведен по двум основным направлениям – внутреннее и внешнее. При анализе внутренней эффективности деятельности предприятия необходимо проанализировать все функциональные составляющие деятельности. При анализе внешней составляющей эффективности необходимо пристальное внимание обратить на микросреду предприятия, в первую очередь - на положение предприятия на рынке относительно основных конкурентов и отношение потребителей к продукции предприятия и к нему в целом.

Итогом данного этапа может служить вывод об эффективном внедрении стратегии развития предприятия или, наоборот, неэффективном. Кроме того, полученные результаты анализа являются исходной информацией для принятия решений о дальнейшем развитии предприятия, поскольку стратегическое управление предполагает непрерывное совершенствование деятельности предприятия и его адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Постоянное использование процедуры стратегического управления промышленным предприятием будет способствовать непрерывному развитию, а совершенствование деятельности с помощью внедрения стратегии реструктуризации позволит предприятию вносить изменения без дополнительных затрат и сложных процедур. Стратегия реструктуризации помогает промышленным предприятиям адаптироваться к постоянно меняющимся социально-экономическим условиям и сохранять свою конкурентоспособность.

В качестве **седьмого пункта новизны** разработан механизм реструктуризации промышленных предприятий, основанный на использовании принципов системного подхода к управлению.

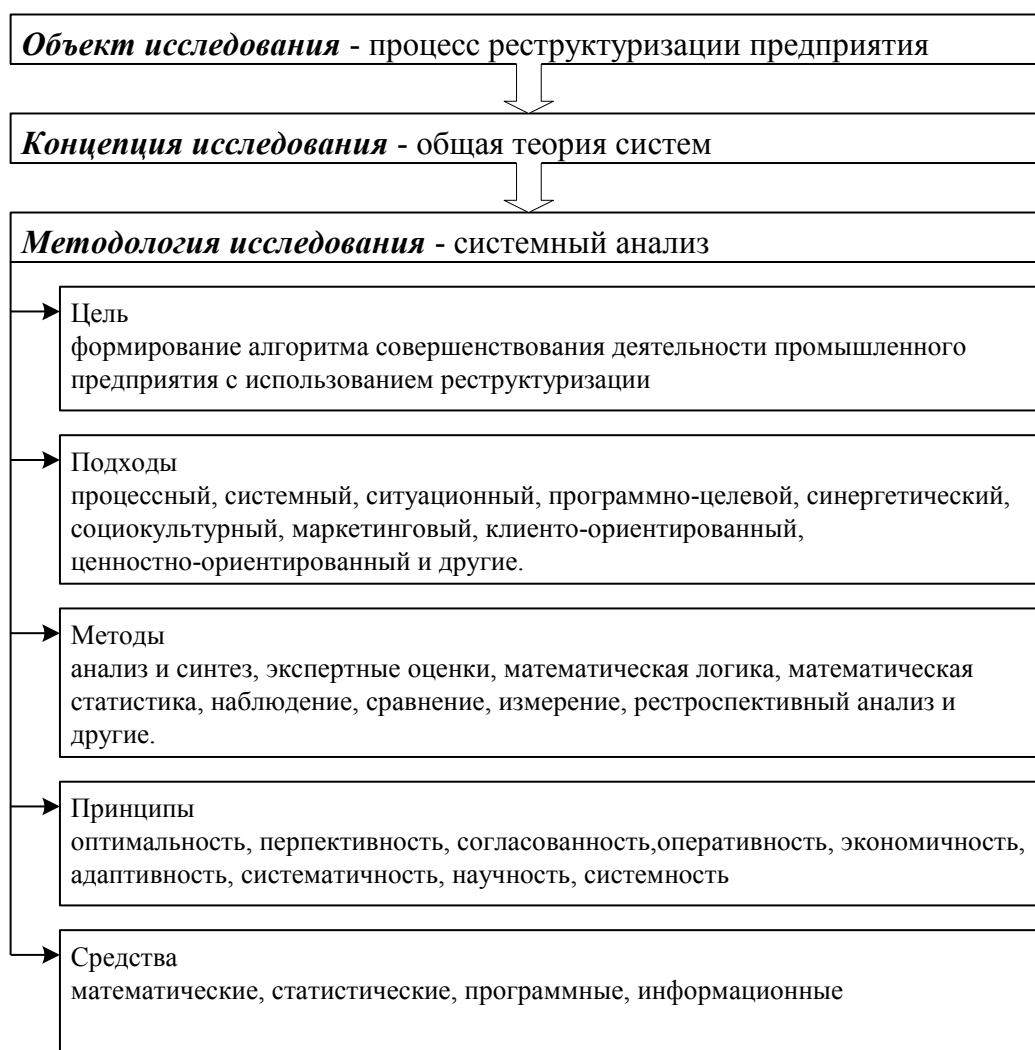


Рис. 7. Взаимодействие компонентов системных исследований реструктуризации промышленных предприятий¹¹

Современные эффективно функционирующие промышленные

¹¹ Составлено автором.

предприятия используют механизм реструктуризации для гармонизации своей хозяйственной деятельности путем устранения негативных явлений во внутренней и внешней среде. Для более качественного осуществления данного процесса целесообразно использовать системный подход и определить методологию научного исследования как совокупность целей, подходов, средств и методов исследования проблемы (рис. 7).

Используемый системный анализ предполагает рассмотрение предприятия как целостной совокупности, составляющих его подсистем, элементов и во всем многообразии свойств и связей внутри объекта и вне его.

Считаем необходимым рассмотрение в качестве основной системы систему управления промышленным предприятием, а в качестве подсистемы – процедуру реструктуризации предприятия.

С целью повышения эффективности управленческой деятельности предприятия разработана технология реструктуризации промышленных предприятий, которая представляет комплекс управленческих решений (рис. 8).

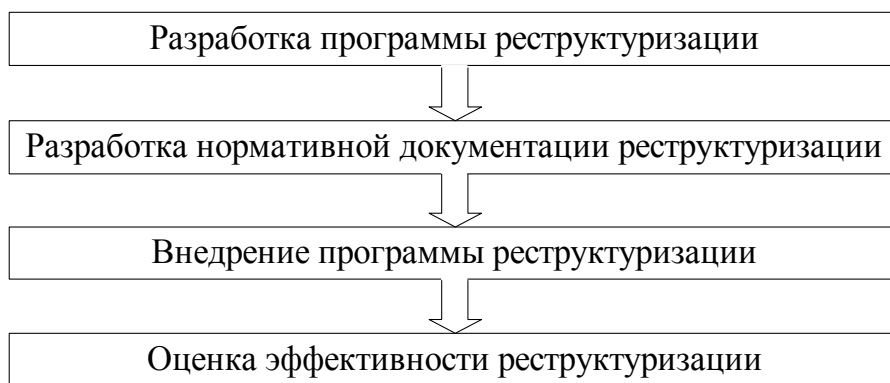


Рис. 8. Этапы процесса реструктуризации промышленных предприятий¹²

Согласно предложенной схеме проведения реструктуризации предприятия, необходимо первоначально составить программу изменений. После проведенного анализа структуры управления предприятием и стратегии у руководства выделены несоответствия, которые необходимо устранить на данном этапе, в соответствии с этим и разрабатывается программа реструктуризации, т.е. перечень изменений, которые необходимо осуществить на предприятии с целью эффективной реализации разработанной стратегии развития деятельности.

Процесс реструктуризации затрагивает не только формальную структуру управления, но деятельность конкретных подразделений и сотрудников. В

¹² Составлено автором.

связи с этим по результатам изменений могут быть созданы, ликвидированы или усовершенствованы некоторые подразделения или их функциональные обязанности. Следовательно, необходимо разработать нормативную документацию, в которой будут отражены все грядущие изменения в обязанностях сотрудников, подразделений или предприятия в целом. В данном случае к нормативной документации можно отнести: приказ или распоряжение руководителя о реструктуризации, новые должностные инструкции сотрудников (в случае их изменения), новое или доработанное положение об отделе или подразделении и т.д. Кроме того, руководителю предприятия необходимо назначить ответственных лиц за проведение процедуры реструктуризации.

После подробной разработки мероприятий по реструктуризации предприятия ответственные лица должны приступить к внедрению данной программы. На данном этапе необходимо обратить особое внимание на сотрудников предприятия, важно осуществлять определенного рода разъяснения о происходящем. В случае полной реструктуризации предприятия и смены организационной структуры управления важно каждому сотруднику или отделам объяснить их новые должностные обязанности, в противном случае процесс реструктуризации может быть проведен не эффективно или сорван полностью. Кроме того, как правило, основным препятствием изменений также являются сотрудники предприятия, поэтому важно именно с ними провести дополнительную работу по разъяснению ситуации.

Заключительным этапом реструктуризации является оценка эффективности данного процесса, для этого необходимо рассмотреть удовлетворенность сотрудников предприятия новой структурой управления, проанализировать информационные связи между различными отделами и подразделениями предприятия, рассмотреть в динамике финансовые и производственные показатели деятельности предприятия. При этом для оценки эффективности реструктуризации могут быть использованы различные подходы и методы.

Важным этапом стратегии реструктуризации является выбор организационной структуры управления промышленным предприятием, в настоящее время данная процедура опирается скорее на уровень квалификации руководителя, а не доказанный механизм. Существует острая необходимость теоретического обоснования выбора организационной структуры, основанного на законах управления и математической логики.

Восьмой пункт новизны. Организационная структура управления – это структура, находящаяся в динамике. В каждой из форм организационных структур управления просто отражается текущее состояние или стадия развития компании. Речь идет о постоянном видоизменении организационной структуры управления путем возникновения новых уникальных состояний.

Как показывают исследования, важным фактором, влияющим на выбор организационной структуры или необходимость ее изменения, является стратегия предприятия, кроме того, необходимо учитывать степень диверсификации деятельности и состояние корпоративной культуры исследуемого предприятия.

Согласно высказанному мнению функцию выбора организационной структуры можно представить в следующем виде:

$$Z = f(Y_1, Y_2, Y_3),$$

где Y_1 – переменная влияния стратегии предприятия на выбор организационной структуры; Y_2 – переменная влияния степени диверсификации деятельности предприятия на выбор организационной структуры; Y_3 – переменная влияния корпоративной культуры на организационную структуру предприятия.

Предполагая, что рассматриваемая функция имеет линейную зависимость от выбранных переменных, ее можно представить в следующем виде:

$$Z = \alpha_1 * Y_1 + \alpha_2 * Y_2 + \alpha_3 * Y_3,$$

где α_i – вес влияния фактора; Y_i – фактор.

$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1$, так как в указанной модели выделены три основных фактора, влияющих на выбор организационной структуры, влияние прочих факторов незначительно и равно нулю.

Для определения весов факторов был использован экспертный метод, было проведено анкетирование 50 экспертов и с помощью статистических показателей была проанализирована указанная совокупность. В опросе приняли участие руководители промышленных предприятий (38 объектов) и представители региональных властных структур.

В результате были определен удельный вес указанных факторов, влияющих на выбор организационной структуры управления промышленными предприятиями:

$$Z = 0,647 * Y_1 + 0,171 * Y_2 + 0,182 * Y_3.^{13}$$

Данное уравнение представляет собой функцию для определения степени соответствия организационной структуры предприятия современным условиям.

¹³ Разработано автором.

Представленная функция является функцией трех переменных, каждая из которых также может быть представлена в виде функции. Рассмотрим каждую из анализируемых составляющих, начиная с самой важной, по мнению автора и экспертов, – «стратегия».

Как уже было рассмотрено ранее, формирование стратегии представляет собой традиционную процедуру, поэтому предлагается рассматривать стратегию с учетом анализа внутренней и внешней среды предприятия. Следовательно, переменную «стратегия» можно представить в следующем виде:

$$Y_1 = f(X_1, X_2),$$

где Y_1 – функция оценки стратегии предприятия; X_1 – переменная оценки влияния внутренней среды предприятия на стратегию; X_2 – переменная оценки влияния внешней среды предприятия на стратегию.

Предполагая, что рассматриваемая функция имеет линейную зависимость от выбранных переменных, ее можно представить в следующем виде:

$$Y_1 = \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2,$$

где β_i – вес влияния фактора; X_i – фактор.

Причем $\beta_1 + \beta_2 = 1$, поскольку на формирование и реализацию стратегии развития предприятия влияют две компоненты (внутренняя и внешняя среда).

Для определения весов факторов был использован экспертный метод, рассчитаны все необходимые коэффициенты и определен обобщенный показатель, характеризующий стратегию предприятия, который имеет следующий вид:

$$Y_1 = 0,314 * X_1 + 0,686 * X_2.$$

Как рассматривалось ранее, на формирование стратегии влияют факторы внутренней (X_1) и внешней (X_2) среды, причем по мнению экспертов внешняя среда влияет больше на положение дел.

Для анализа факторов внутренней среды предприятия было выделено четыре основных традиционных составляющих: финансовая, технологическая, кадровая и маркетинговая. Анализ выделенных компонент можно осуществить через расчет средней геометрической или среднего темпа роста основных показателей, т.е.

$$X_1 = \sqrt[4]{T_f * T_t * T_p * T_m}$$

где T_f – темп роста финансовой компоненты внутренней среды предприятия; T_t – темп роста технологической компоненты внутренней среды предприятия; T_p –

темпа роста кадровой компоненты внутренней среды предприятия; T_m – темп роста маркетинговой компоненты внутренней среды предприятия.

Для определения темпа роста компонент внутренней среды предприятия выделим основные коэффициенты, анализирующие соответствующую компоненту, т.е. считаем, что темп роста компоненты представляет собой средний темп роста основных коэффициентов.

Для определения темпа роста показателей осуществляется их расчет на начало и конец анализируемого периода, в случае использования годовых данных необходимо выбрать анализируемый период – два года (текущий и предшествующий годы). В случае получения отрицательного или нулевого значения используемых коэффициентов они исключаются из анализа.

Расчет финансовой компоненты предлагаем производить следующим образом:

$$T_f = \sqrt[4]{TR_R * TR_{K \text{ общ л}} * TR_{K \text{ фин уст}} * TR_{R \text{ акт}}}$$

где TR_R – темп роста рентабельности продаж; $TR_{K \text{ общ л}}$ – темп роста коэффициента общей ликвидности; $TR_{K \text{ фин уст}}$ – темп роста коэффициента финансовой устойчивости; $TR_{R \text{ акт}}$ – темп роста рентабельности активов;

Расчет технологической компоненты предлагаем производить следующим образом:

$$T_t = \sqrt[4]{TR_{K \text{ им}} * TR_{K \text{ об зап}} * TR_{\text{Фо}} * TR_{\text{ПТ}}}$$

где $TR_{K \text{ им}}$ – темп роста коэффициента имущества; $TR_{K \text{ об зап}}$ – темп роста коэффициента обеспеченности запасов; $TR_{\text{Фо}}$ – темп роста коэффициента фондоотдачи; $TR_{\text{ПТ}}$ – темп роста производительности труда.

Расчет кадровой компоненты предлагаем производить следующим образом:

$$T_p = \sqrt{TR_{\text{чис}} * TR_{\text{з/п}}}$$

где $TR_{\text{чис}}$ – темп роста численности сотрудников; $TR_{\text{з/п}}$ – темп роста средней заработной платы на предприятии.

Расчет маркетинговой составляющей деятельности предприятия производится по следующей формуле:

$$T_m = \sqrt[4]{TR_d * TR_z * TR_{K \text{ н пр}} * TR_{\text{ВР}}}$$

где TR_d – темп роста доли предприятия на рынке; TR_z – темп роста затрат на маркетинг; $TR_{K \text{ н пр}}$ – темп роста доли новой продукции; $TR_{\text{ВР}}$ – темп роста

выручки предприятия.

Для определения значения второй переменной (X_2), оценивающей внешнюю среду предприятия используем анкетирование и балльный метод, т.е. руководителю предприятия или ответственным лицам необходимо ответить на ряд вопросов. Необходимо оценить факторы (за каждый утвердительный ответ – «1 балл», за отрицательный – «0 баллов»), затем просуммировать полученные данные, таким образом, будет определен интегральный показатель анализа внешней среды предприятия:

$$X_2 = \sum_n m_i$$

где X_2 – обобщенный показатель, учитывающий влияние внешней среды предприятия; m_i – оценка n -го фактора; n – количество факторов, характеризующих внешнюю среду предприятия.

Установлено, что минимальное значение обобщенного показателя, учитывающего влияние внешней среды на деятельность предприятия, составляет 0, а максимальное – 20.

Следующим фактором, влияющим на выбор организационной структуры предприятия, является степень диверсификации деятельности.

В зависимости от числа выделенных видов деятельности, удовлетворяющих сформулированным правилам, и определяется уровень диверсификации деятельности анализируемого предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Таблица определения степени диверсификации

Характеристика	Значение Y_2
Предприятие является однопрофильной компанией, т.е. занимается одним видом бизнеса	1
Предприятие не является однопрофильной компанией, т.е. занимается несколькими видами деятельности или согласно стратегии собирается заниматься не одним видом деятельности	d , где d – число видов деятельности предприятия

Следующим фактором, влияющим на организационную структуру предприятия, является корпоративная культура предприятия.

Поскольку мы рассматриваем реструктуризацию как этап стратегического планирования, предлагаем производить и оценку корпоративной культуры, поскольку она может являться сдерживающим фактором.

Оценка корпоративной культуры достаточно сложный и трудоемкий процесс, предлагаем осуществлять его следующим образом:

$$Y_3 = \sum_n k_i$$

где Y_3 – обобщенный показатель, учитывающий влияние корпоративной культуры на организационную структуру предприятия; k_i – средняя оценка n-го фактора; n – количество факторов, характеризующих корпоративную культуру предприятия.

Для определения оценки корпоративной культуры необходимо провести опрос сотрудников предприятия и рассчитать среднюю взвешенную оценку по всем опрошенным.

Таким образом, была разработана математическая модель оценки организационной структуры предприятия $Z = 0,647 * Y_1 + 0,171 * Y_2 + 0,182 * Y_3$, позволяющая проанализировать существующую структуру и предложить рекомендации по ее совершенствованию. Особенностью предложенной модели является многофакторный подход к оценке существующего положения предприятия с учетом стратегии развития предприятия, степени диверсификации деятельности и уровня развития корпоративной культуры.

Можно сделать вывод, что необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей самой организации и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура подавляет рост. В результате расчета минимальных и максимальных значений целевой функции, определения оптимального количества групп с помощью формулы Стерджесса и анализа полученных рядов, были выделены 4 группы однородных оценок анализа организационной структуры (табл. 3).

Таблица 3

Градация оценки организационной структуры предприятия

Значение	Организационная структура
$Z \leq 5,404$	Линейная организационная структура
$5,405 \leq Z \leq 7,992$	Линейно-функциональная организационная структура
$7,993 \leq Z \leq 10,580$	Дивизионная организационная структура
$10,581 \leq Z$	Матричная организационная структура

В настоящее время реальная реструктуризация как экономики России в целом, так и на уровне регионов и предприятий остается острой и сложной проблемой, не смотря на то, что в отечественной науке практически сформировалось новое направление, посвященное проблемам

реструктуризации¹⁴.

В рамках **девятого пункта новизны** произведена апробация разработанной методики оценки организационной структуры управления промышленными предприятиями в целом, в том числе предприятиями пищевой промышленности.

Анализ социально-экономического положения Российской Федерации свидетельствует о важном вкладе промышленности в формирование ВВП страны. Предприятия обрабатывающей промышленности России можно отнести к источникам роста отечественной экономики. Развитый сектор обрабатывающей промышленности свидетельствует о техническом и технологическом развитии страны в целом.

В качестве объектов апробации разработанной методологии используются предприятия пищевой промышленности Брянской области, поскольку пищевая промышленность имеет стратегическое значение для региона и страны в целом. Данный регион выбран не случайно, он имеет развитую промышленную инфраструктуру, на территории располагается множество промышленных предприятий.

В качестве объектов исследования были выделены следующие предприятия:

- Открытое акционерное общество «Бежицкий хлебокомбинат»;
- Открытое акционерное общество «Брянконфи»;
- Открытое акционерное общество «Брянский молочный комбинат»;
- Открытое акционерное общество «Клинцовский хлебокомбинат»;
- Закрытое акционерное общество «Карачевмолпром».

Для примера проведен подробный анализ внутренней компоненты одного из исследуемых предприятий – ОАО «Бежицкий хлебокомбинат».

Одним из важнейших критериев положения промышленного предприятия является оценка его финансового состояния, под которой понимаем определение основных показателей: рентабельности продаж; коэффициента общей ликвидности; финансовой устойчивости; рентабельности активов; все показатели рассчитываются в динамике, и определяется темп роста.

Рентабельность продаж ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» наибольшее значение имела в 2010 году и составила около 8%, затем наблюдается уменьшение показателя, и к концу анализируемого периода он составил 3%.

¹⁴ Бекетова, О.Н. Реструктуризация предприятий пищевой промышленности на основе эталонной бизнес-модели: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / О.Н. Бекетова. – Саратов, 2013. – 42 с.

Показатель рентабельности активов имеет также тенденцию к снижению, что требует постоянного наблюдения. Коэффициент общей ликвидности, рассчитанный на конец 2010 и 2011 годов, соответствует применяемому нормативу для российских предприятий и говорит о том, что у предприятия достаточно средств, которые могут быть использованы для погашения его краткосрочных обязательств. Что же касается темпов роста данного показателя, то в 2011 г он равен 0,86, а в 2012 г – 0,68, что является негативной тенденцией. Коэффициент финансовой устойчивости ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» соответствует норме.

При анализе технологической компоненты деятельности промышленного предприятия был произведен расчет следующих показателей: коэффициента имущества; коэффициента обеспеченности запасов; фондоотдачи и производительности труда. В течение 2011 года наблюдается увеличение показателя фондоотдачи по сравнению с 2010 годом, а в 2012 году - снижение данного показателя с 7,55 до 5,70.

Основным показателем, позволяющим оценить эффективность производственной деятельности предприятия и использования рабочей силы, является производительность труда рабочих.

Рост показателя производительности труда связан с небольшим изменением численности сотрудников предприятия и значительным увеличением выручки.

Что же касается кадровой составляющей, важными критериями оценки являются численность персонала и размер средней заработной платы. На ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» наблюдается незначительное увеличение данных характеристик.

Важную роль в деятельности промышленного предприятия играет маркетинговая составляющая, анализ которой основывается на расчете четырех показателей в динамике: доли предприятия на рынке, затрат на маркетинг, доли новой продукции в общем объеме продаж и выручки. В течение 2010 – 2012 гг. наблюдается незначительное увеличение доли ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» на рынке хлебобулочных изделий города Брянска и области в среднем на 2%, это связано с контролем данной отрасли со стороны местных и федеральных властей.

Основным фактором роста выручки от реализации продукции ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» в течение рассматриваемого периода являлось увеличение производства и реализации хлебобулочной продукции в

натуральном выражении, в результате рост показателя составил 33,5% и 10,8% соответственно.

В результате расчетов внутренняя компонента ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» составила за 2011 г. – 1,109, что свидетельствует о развитии предприятия, за 2012 г. – 0,902 или наблюдается некоторая стагнация в развитии.

Общая оценка представленных данных позволяет сделать вывод, наиболее уязвимым предприятием со слабой конкурентной позицией является ОАО «Клинцовский хлебокомбинат». Сложившуюся ситуацию можно объяснить тем, что данное предприятие является районным, то есть самое маленькое среди исследуемых (табл. 4).

Таблица 4

Оценка организационной структуры промышленных предприятий

Фактор	ОАО «Бежицкий Хлебокомбинат»	ОАО «Брянконфи»	ОАО «БМК»	ОАО «Клинцовский Хлебокомбинат»	ЗАО «Карачевмолпром»
Внутренняя компонента	0,902	0,999	1,079	0,855	1,038
Внешняя компонента	15	12	10	9	12
Оценка стратегии	10,573	8,546	7,199	6,442	8,558
Оценка степени диверсификации	2	2	2	1	1
Оценка корпоративной культуры	13,55	15,7	13,05	9,6	14,6
Оценка организационной структуры	9,649	8,728	7,375	6,086	8,365

На основе рассчитанных значений был определен вид организационной структуры управления для объектов исследования, поскольку неправильно подобранная организационная структура препятствует реализации стратегии развития промышленного предприятия.

Согласно полученным расчетам можно сделать следующие выводы:

– для ОАО «Брянский молочный комбинат» и ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» рекомендована линейно-функциональная структура управления;

– для ОАО «Бежицкий хлебокомбинат», ОАО «Брянконфи» и ЗАО «Карачевмолпром» - дивизионная структура управления предприятием.

Организационная структура управления оказывает значительное влияние

на функционирование предприятия, от того насколько предприятие адаптировано к среде, в которой оно работает, зависит, будет оно эффективным или нет.

В сложной конкурентной ситуации данная методика позволяет выбрать организационную структуру управления и адаптировать деятельность к постоянно меняющимся условиям социально-экономических отношений, осуществить внедрение стратегии реструктуризации промышленных предприятий.

Для оценки эффективности стратегии реструктуризации промышленных предприятий достаточно произвести расчет внутренней компоненты после внедрения мероприятий. Внутренняя компонента представляет собой средний темп роста выделенных показателей, необходимых для оценки потенциала промышленного предприятия, увеличение данной компоненты и определяет эффективность внедрения стратегии реструктуризации.

Поскольку оценка деятельности исследуемых промышленных предприятий производилась в 2012 году, внедрение предложенных организационных структур и направлений совершенствования деятельности осуществлялось в 2013 году, необходимо оценить внутреннюю компоненту по показателям деятельности за 2013 год и сравнить ее значение с данными 2012 года (табл. 5).

Представленные данные свидетельствуют о развитии промышленных предприятий после внедрения стратегии реструктуризации. Наибольшее изменение показателей в сторону увеличения произошло на ОАО «Бежицкий хлебокомбинат», финансовая компонента увеличилась в 2 раза, это произошло за счет привлечения новых потребителей и роста выручки предприятия. Предприятие приобрело новую производственную линию по производству мелкоштучных хлебобулочных изделий, данное приобретение отразилось на увеличении технологической составляющей. Кадровая и маркетинговая компоненты изменились не значительно.

ОАО «Брянконфи» и ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» из разряда сокращающихся предприятий перешли в развивающиеся, величина внутренней компоненты больше единицы, увеличение составило чуть больше 0,125. На ОАО «Брянконфи» наиболее значительные изменения коснулись технологической составляющей, это связано со строительством нового производственного подразделения и приобретением оборудования для него.

Оценка внутренней компоненты промышленных предприятий

Фактор	ОАО «Бежицкий Хлебокомбинат»		ОАО «Брянконфи»		ОАО «Брянский молочный комбинат»		ОАО «Клиновский хлебокомбинат»		ЗАО «Карачевмолпром»	
	2012 г	2013 г	2012 г	2013 г	2012 г	2013 г	2012 г	2013 г	2012 г	2013 г
Финансовая компонента	0,586	1,227	1,004	1,132	1,220	1,088	0,567	0,877	1,056	1,324
Технологическая компонента	0,956	1,082	0,859	1,122	0,972	1,074	0,888	1,059	0,902	1,053
Кадровая компонента	1,039	1,043	1,092	1,105	1,049	1,057	1,021	1,057	1,066	1,074
Маркетинговая компонента	1,138	1,150	1,056	1,128	1,092	1,171	1,040	1,080	1,142	1,166
Внутренняя компонента	0,902	1,123	0,999	1,122	1,079	1,097	0,855	1,015	1,038	1,149

ОАО «Брянский молочный комбинат» улучшил свое положение на рынке за счет совершенствования технологической и маркетинговой составляющих, изменения составили в общем 0,017.

ЗАО «Карачевмолпром» значительно улучшило свое финансовое положение, средний темп роста рассматриваемых финансовых показателей составил 1,324, совершенствование кадровой и маркетинговой составляющих было незначительно.

Предложенная методика реструктуризации деятельности предприятия может быть использована и на уровне региона, рассмотрим ее внедрение на примере Брянской области.

Создание специализированных формирований позволяет укрепить конкурентное преимущество входящих в него предприятий и региона в целом. Наблюдается скоординированная работа компаний по схеме «снабжение – производство - сбыт», это позволит снизить себестоимость готовой продукции (рис. 9).

В частности, в процессе обеспечения населения продуктами питания необходимо жестко следить за качеством сырья и готовой продукции, в современном мире вопросы качественного продовольствия выходят на первый

план, на предложенной схеме их будут выполнять региональные властные структуры. Кроме того, властные структуры должны способствовать поиску дополнительного инвестирования в развитие производственного объединения и осуществлять контроль его функционирования путем разработки дополнительных программ и использования специальных инструментов управления.



Рис. 9. Структура управления промышленным комплексом (перерабатывающие производства) на уровне региона¹⁵

Целью эффективного функционирования региона должно быть создание условий эффективной интеграции и кооперации в экономике, включая промышленный комплекс.

Повышение эффективности функционирования отечественных промышленных предприятий возможно за счет формирования и развития масштабных специализированных зон производства основных видов продукции.

Предложенная структура управления промышленным комплексом

¹⁵ Разработано автором.

региона направлена на обеспечение продовольственной безопасности с учетом социально-экономических и технологических особенностей функционирования производства России, необходимости принятия экономически обоснованных мер повышения конкурентоспособности продукции, активизации инновационных процессов.

Важнейшим положением стратегии социально-экономического развития России является переход к новому качеству экономического роста, включая качественную трансформацию структуры и принципов функционирования промышленного комплекса.

Региональные и федеральные власти должны осуществлять поддержку жизненно важных производств и секторов экономики, от работы которых зависит выпуск социально важных товаров, в первую очередь это касается пищевой промышленности. Именно на примере социально важных отраслей и необходимо рассмотреть механизм интеграции и кооперации, или, другими словами, реструктуризации деятельности.

Данные, полученные в результате исследования, свидетельствуют о том, что разработанная методология стратегии реструктуризации промышленных предприятий доказала свою эффективность и может использоваться на любом промышленном предприятии независимо от отрасли и местонахождения.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В настоящее время в Российской Федерации промышленное производство ощущает негативное влияние различных факторов, вследствие этого формирование и реализация стратегии развития промышленных предприятий в целом и стратегии реструктуризации в частности приобретает важное значение, от предприятий требуются гибкость и способность оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия, другими словами, на первое место выходит вопрос адаптации к новым условиям.

От того, насколько тщательно спланированы и качественно реализованы изменения организационных элементов промышленного предприятия, зависит эффективность его функционирования в целом. Следовательно, эти изменения являются стратегически важной задачей для руководства и актуальным направлением исследования.

Выполненное диссертационное исследование позволило сделать ряд научно-обоснованных рекомендаций, направленных на формирование и

реализацию системы адаптации организационной структуры управления промышленным предприятием к изменяющимся условиям, построенной на принципах слаженного взаимодействия и влияния факторов как внутренней среды, так и внешнего окружения хозяйствующего субъекта, с помощью формирования и внедрения стратегии реструктуризации, обеспечивающей повышение эффективности деятельности предприятия.

Проведенный анализ отечественного и зарубежного опыта позволил раскрыть сущность адаптивного управления промышленными предприятиями.

В процессе исследования были уточнены теоретические положения процедуры адаптации промышленных предприятий к изменяющимся условиям, предложена авторская трактовка понятия «адаптация», рассматривающая его как процесс изменения факторов внутренней среды предприятия с целью реализации стратегии развития и повышения эффективности работы в условиях количественного и качественного изменения факторов внешней среды функционирования предприятия. Представлена более полная классификация типов адаптации деятельности промышленных предприятий к современным условиям.

Раскрыто понятие «адаптивное управление - это целенаправленная деятельность объекта управления, обеспечивающая эффективное функционирование, способствующая адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде, ставящая своей целью слаженное взаимодействие с внешним окружением»», и предложена технология его осуществления.

Поскольку совершенствование деятельности промышленных предприятий связано с изменением структуры субъекта хозяйствования, было определено взаимодействие понятий «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация». Исследованы подходы к определению понятия «реструктуризация», дана авторская трактовка, рассматривающая реструктуризацию как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии развития предприятия и повышения эффективности его работы.

На основе анализа имеющихся методик и технологий проведения процедуры реструктуризации зарубежных и отечественных авторов доказана необходимость совершенствования процедуры реструктуризации промышленных предприятий в современных условиях ведения бизнеса. В диссертационном исследовании разработана и научно-обоснована методика

оценки организационной структуры управления промышленным предприятием, основанная на многофакторной модели, где главными характеристиками являются: стратегия развития предприятия, степень диверсификации деятельности и уровень развития корпоративной культуры.

Применение методики позволило сформулировать предложения по совершенствованию процедуры адаптации деятельности промышленных предприятий в целом, в том числе предприятий пищевой промышленности, путем разработки и реализации стратегии реструктуризации как на уровне промышленных предприятий, так и на региональном уровне. Разработанные практические рекомендации по формированию и реализации стратегии реструктуризации нашли применение на ряде крупных и средних промышленных предприятий.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Бабич О.В. Современные аспекты реструктуризации: монография / О.В. Бабич. - Брянск: БГТУ, 2013. – 204 с. (11,85 п.л.)
2. Бабич О.В. Адаптация деятельности промышленного предприятия путем формирования эффективной стратегии: монография / О.В. Бабич. - Брянск: БГТУ, 2014. – 187 с. (10,87 п.л.)
3. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Адаптация системы управления предприятием к современным условиям: монография / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев. - Брянск: БГТУ, 2009. – 188 с. (10,93/7,65 п.л.)
4. Горностаева А.Н., Бабич О.В. Повышение эффективности управления производством на российских предприятиях: монография / А.Н. Горностаева, О.В. Бабич. - Брянск: БГТУ, 2005. – 200 с. (11,62/5,81 п.л.)

Статьи в рецензируемых изданиях, рекомендуемых ВАК РФ

5. Бабич О.В. Определение организационной структуры управления промышленным предприятием /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №8(49). – С. 601 - 606. (0,64 п.л.)
6. Ахметов Л.А., Бабич О.В. Подходы к изучению реструктуризации деятельности промышленного предприятия / Л.А. Ахметов, О.В. Бабич // Путеводитель предпринимателя. – 2014. - №23. – С. 8 - 26. (0,9/0,8 п.л.)
7. Бабич О.В. Вопросы адаптации деятельности предприятия современным условиям /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. –

2014. - №5-1(41-3). – С. 429 – 434. (0,63 п.л.)

8. Бабич О.В. Адаптация организационной структуры управления предприятием /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №5-1(41-3). – С. 344 – 349. (0,7 п.л.)

9. Бабич О.В. Современные аспекты реструктуризации /О.В. Бабич // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. - №4. – С. 17 – 20. (0,4 п.л.)

10. Бабич О.В. Методика оценки организационной структуры промышленного предприятия /О.В. Бабич // Вестник БУКЭП. – 2013. - №4(48). – С. 387-394. (0,51 п.л.)

11. Бабич О.В. Реструктуризация предприятия: основные понятия и этапы /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №12-3(41-3). – С. 357-362. (0,62 п.л.)

12. Бабич О.В. Особенности процедуры реструктуризации на промышленных предприятиях /О.В. Бабич // Вестник БГТУ. – 2013. - №4. – С. 149-153. (0,33 п.л.)

13. Бабич О.В. Оценка организационной структуры промышленного предприятия /О.В. Бабич // Ученые записки РАП. – 2013. - №37. – С. 376-388. (0,51 п.л.)

14. Бабич О.В. Процедура проведения реструктуризации промышленного предприятия /О.В. Бабич // Вестник БГУ. – 2013. - №3. – С. 44-46. (0,5 п.л.)

15. Бабич О.В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием /О.В. Бабич // Вестник БГУ. – 2013. - №3. – С. 9-13. (0,33 п.л.)

16. Бабич О.В. Виды реструктуризации предприятия /О.В. Бабич // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. - №3(25). – С. 86-89. (0,34 п.л.)

17. Лясников Н.В., Бабич О.В. Этапы реструктуризации промышленного предприятия /Н.В. Лясников, О.В. Бабич// Путеводитель предпринимателя. – 2013. - №20. – С. 182-189. (0,34/0,2 п.л.)

18. Бабич О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий /О.В. Бабич // Путеводитель предпринимателя. – 2013. - №20. – С. 12-16. (0,25 п.л.)

19. Бабич О.В. Процесс стратегического управления промышленным предприятием в изменяющихся условиях рынка /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №11(40). – С. 883-885. (0,33 п.л.)

20. Бабич О.В. Определение стратегии управления производственной

деятельностью предприятия /О.В. Бабич // Российское предпринимательство. – 2013. - №.18/240 – С. 95-101. (0,3 п.л.)

21. Бабич О.В. Реструктуризация предприятия: сущность и определение /О.В. Бабич // Ученые записки РАП. – 2013. - №36. – С. 7-15. (0,51 п.л.)

22. Бабич О.В. Анализ структуры управления современного мясоперерабатывающего предприятия / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Вестник ВГАУ. – 2011. - №4. – С. 203-208. (0,47/0,4 п.л.)

23. Бабич О.В. Формирование инвестиционной политики предприятия /О.В. Бабич // Экономика и производство. – 2006. - №1. – С. 26 – 29. (0,42 п.л.)

24. Бабич О.В. Методика выявления путей повышения эффективности использования основных производственных фондов промышленного предприятия /О.В. Бабич // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - №4. – С. 76 – 85. (0,86 п.л.)

Статьи в журналах, сборниках, опубликованные доклады конференций

25. Бабич О.В. Адаптация деятельности предприятия современным условиям / О.В. Бабич // Инновационный путь развития экономики регионов: Сборник трудов II международной научно-практической конференции. – Брянск: БГТУ, 2014. – С. 133-141. (0,36 п.л.)

26. Бабич О.В. Адаптация деятельности промышленного предприятия / О.В. Бабич // Российское предпринимательство: история и современность: Материалы X Международной межвузовской научно-практической конференции. – М.: Российская академия предпринимательства, АП «Наука и образование», 2014. – С. 14 – 16. (0,12 п.л.)

27. Бабич О.В. Современные подходы к определению понятия «Реструктуризация деятельности предприятия» / О.В. Бабич // Инновации-2014: Сборник трудов международной научно-практической конференции. – Брянск: БИУБ, 2014. – С. 112 – 116 (0,4 п.л.)

28. Бабич О.В. Реструктуризация как способ повышения эффективности деятельности предприятия / О.В. Бабич// Экономика предпринимательства: теория и практика: сборник материалов международного научного е-симпозиума. – 2014. - №23. – С. 121-134. (0,56 п.л.)

29. Бабич О.В. Особенности реструктуризации промышленного предприятия/О.В. Бабич//Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации: материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава

и аспирантов. – Белгород: БУКЭП. – 2013.– С. 259-263. (0,2 п.л.)

30. Бабич О.В. Проблемы реструктуризации промышленного предприятия / О.В. Бабич // Наука и бизнес: синергетическая модель в контуре активизации хозяйственной деятельности в области экономики и управления: Сборник трудов Международной научно-практической конференции. – Брянск: БГУ, 2013. – С. 386-387. (0,23 п.л.)

31. Бабич О.В. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия / О.В. Бабич // Инновационный путь развития экономики регионов: Сборник трудов международной научно-практической конференции. – Брянск: БГТУ, 2013. – С. 274-288. (0,46 п.л.)

32. Бабич О.В. Процесс формирования организационной структуры управления / О.В. Бабич // Предпринимательство и государство: Сборник научных трудов. – М.: Российская академия предпринимательства, АП «Наука и образование», 2012. – С.8-11. (0,23 п.л.)

33. Бабич О.В. Подходы к управлению производством на промышленном предприятии / О.В. Бабич // Императивы развития Украины в условиях глобализации: Сб. тезисов IV международной научно-практической конференции. – Чернигов: ЧГИЭУ, 2012. – с. 112-113. (0,17 п.л.)

34. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Транспортная логистика: понятие, задачи, цели / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Логистика-наука XXI века: Сборник тезисов Первой Всероссийской научно-практической конференции. – Брянск: БГТУ, 2011. – С. 175-177. (0,17 /0,1 п.л.)

35. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Формирование корпоративной стратегии мясоперерабатывающего предприятия / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Актуальные проблемы экономического развития: Сборник докладов Международной заочной научно-практической конференции. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2011. – Ч.1 – С. 65-69. (0,29 /0,2 п.л.)

36. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Анализ непосредственного окружения мясоперерабатывающего предприятия / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Актуальные вопросы современной экономической науки и практики: Сборник научных трудов второй Всероссийской научно-практической конференции. – Тверь: ЦЭИ, 2011. – С. 131-135. (0,34 /0,3 п.л.)

37. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Оценка качества структуры управления промышленным предприятием на примере ОАО «Содружество» / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Менеджмент качества продукции и услуг: Сборник статей международной научно-технической конференции. – Брянск: БГТУ, 2010. – С.

85-90. (0,29 /0,2 п.л.)

38. Бабич О.В., Можаяева Т.П., Сокольницкая О.В. Концептуальные основы управления затратами на качество / О.В. Бабич, Т.П. Можаяева, О.В. Сокольницкая // Проблемы становления инновационной экономики: сборник статей. – Брянск: БГТУ, 2010. – С. 253-258. (0,34 /0,13 п.л.)

39. Бабич О.В., Сокольницкая О.В. Пути снижения себестоимости продукции промышленного предприятия / О.В. Бабич, О.В. Сокольницкая // Проблемы становления инновационной экономики: сборник статей. – Брянск: БГТУ, 2010. – С. 166-171. (0,34 /0,3 п.л.)

40. Бабич О.В., Ганеев А.Ю. Понятие системы управления предприятием / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев // Проблемы становления инновационной экономики: сборник статей. – Брянск: БГТУ, 2010. – С. 160-166. (0,4 /0,2 п.л.)

41. Бабич О.В. Инновационная стратегия как составляющая стратегии предприятия / О.В. Бабич // Проблемы становления инновационной экономики: сборник статей. – Брянск: БГТУ, 2010. – С. 154-160. (0,4 п.л.)

42. Бабич О.В. Управление производством на промышленном предприятии: подходы, методы и инструменты / О.В. Бабич // Экономика и управление в современных условиях: сборник статей. – Красноярск: СИБУП, 2009. – С. 16-20. (0,29 п.л.)

43. Бабич О.В. Основные принципы взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством / О.В. Бабич // Актуальные проблемы современного экономического развития: сборник статей. Под ред. Д.В. Ерохина. – Брянск: БГТУ, 2008. – С. 14-17. (0,23 п.л.)

44. Бабич О.В. Разработка матрицы производственных стратегий промышленного предприятия / О.В. Бабич // Вузовская наука – региону: Сборник статей V Всероссийской научно-технической конференции. – Вологда: ВоГТУ. - 2007. – С. 37-39.(0,2 п.л.)

45. Бабич О.В. Системный подход к управлению производством / О.В. Бабич // Стабилизация экономического развития Российской Федерации: Сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА. - 2006. – С. 37 - 39. (0,16 п.л.)

46. Бабич О.В. Экономическая сущность и виды инвестиций /О.В. Бабич // Вестник БГТУ. - 2006. - №3. – С. 41 – 47. (0,43 п.л.)

47. Бабич О.В. Пути повышение эффективности использования основных производственных фондов промышленного предприятия: Сборник

докладов 57 научной конференции профессорско-преподавательского состава / Под ред. С.П.Сазонова, И.В.Говорова. - Брянск: БГТУ, 2005. – С. 48 - 49. (0,12 п.л.)

48. Бабич О.В. Разработка инвестиционной стратегии предприятия// Инновации и инвестиции в экономике России: Межвузовский сборник научных трудов. Вып. №8. – СПб.: СПбТПП, 2005. – С. 136 - 141. (0,3 п.л.)

49. Бабич О.В. Пути повышения эффективности использования основных производственных фондов промышленного предприятия (на примере ОАО «Бежицкий Хлебокомбинат») // Предпринимательство, региональная экономика и стратегия развития России: Межвузовский сборник научных трудов. Вып. №7. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2005. - С. 296 – 301. (0,3 п.л.)

Подписано в печать 11.11.2014 г

Формат 60x90 1/16

Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman».

Объем 2,27 усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Отпечатано в АП «Наука и образование»

105005, г. Москва, ул. Радио, 14

(499) 267-55-16, www.rusacad.ru