

АНО ВПО «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

*На правах рукописи*

**БАБИЧ ОКСАНА ВИКТОРОВНА**

**СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

Диссертация на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Научный консультант:  
доктор экономических наук,  
профессор  
Ахметов Л.А.

Москва - 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ _____	4
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ _____	15
1.1. Анализ социально-экономического развития предприятий отечественной промышленности _____	15
1.2. Особенности управления промышленными предприятиями в современных условиях _____	36
1.3. Тенденции функционирования промышленных предприятий региона _____	53
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ _____	67
2.1. Содержание категории «адаптация деятельности промышленного предприятия» _____	67
2.2. Теоретические аспекты адаптации системы управления промышленными предприятиями _____	95
2.3. Общая характеристика реструктуризации промышленных предприятий _____	118
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ _____	142
3.1. Анализ современных подходов к реструктуризации промышленных предприятий _____	142
3.2. Методологические основы формирования стратегии реструктуризации промышленных предприятий _____	162
3.3. Методика оценки адаптивности организационной структуры промышленных предприятий _____	184
ГЛАВА 4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СПОСОБОВ И МЕХАНИЗМОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ	

РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ _____	202
4.1. Методические основы формирования и реализации стратегии реструктуризации _____	202
4.2. Реализация стратегии реструктуризации промышленных предприятий _____	215
4.3. Формирование стратегии реструктуризации промышленных предприятий на региональном уровне _____	236
ЗАКЛЮЧЕНИЕ _____	247
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ _____	251
ПРИЛОЖЕНИЯ _____	274

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях движущей силой мировой экономики являются эффективно функционирующие объекты хозяйственной деятельности. Они аккумулируют имеющиеся ресурсы и возможности, превращают их в товары или услуги для удовлетворения потребностей потребителей. При этом важнейшим сегментом экономики нашей страны являются промышленные предприятия, так как они вносят значительный вклад в формирование валового внутреннего продукта страны.

Современные российские промышленные предприятия сталкиваются с изменяющимися факторами внешней и внутренней среды, что заставляет их руководство искать более совершенные и действенные методы, приемы и способы управления в новых условиях. 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 техники управления, функций и методологии, промышленному предприятию необходимо адаптировать организационную структуру.

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, 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 предприятиях промышленности, являются актуальными.

Требуется системное изложение 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. В связи с чем, необходимость исследования этих процессов с теоретической точки зрения очевидна. Рассмотрение данной проблемы актуально также с позиций практики, нуждающейся в рекомендациях, помогающих повысить эффективность деятельности российских промышленных предприятий.

**Состояние изученности и разработанности проблемы.** Проблема адаптации деятельности промышленного предприятия, региона и экономических отношений в целом носит системный характер и 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 на промышленных предприятиях. Значительный вклад в развитие концепции реструктуризации промышленного предприятия внесли такие ученые, как С. Каплан, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Уотермен, Р. Фостер, М. Хаммер, А. Шумпетер. В работах указанных авторов реструктуризация обоснована с точки зрения развития общей корпоративной стратегии диверсификации деятельности компании путем продажи одних подразделений и приобретения других.

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

Тем не менее, многие вопросы реструктуризации остаются до сих пор нерешенными, существует неопределенность в вопросе о сущности реструктуризации, адаптации организационной структуры управления промышленным предприятием, которые в условиях жесткой конкуренции на рынке приобретают стратегическое значение. И как показали теория и

практика, значимость этой проблемы требует углубленного изучения всех ее аспектов.

Представленные выше аргументы и недостаток теоретической и практической разработки проблемы формирования 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** – способы, механизмы анализа, оценки и адаптации деятельности промышленных предприятий в современных условиях развития экономических отношений с использованием стратегии реструктуризации.

**Цель** диссертационного исследования заключается в разработке научных, теоретических и методических положений и практических рекомендаций по разработке и реализации стратегии реструктуризации деятельности промышленных предприятий в современных динамично изменяющихся условиях.

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

- изучить тенденции и выявить 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 системы адаптации деятельности промышленных предприятий к постоянно меняющимся

условиям хозяйственной деятельности, проанализировать подходы к формированию понятия «адаптация» и предложить авторскую трактовку;

- рассмотреть теоретические аспекты адаптации системы управления промышленными предприятиями, проанализировать возможность введения понятия «адаптивное управление», разработать и обосновать механизм его осуществления с учетом своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде;

- провести исследование различных видов организационных структур управления современными промышленными предприятиями, с учетом выявления достоинств и недостатков каждой из указанных разновидностей и определить область их применения с учетом различных факторов;

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

- проанализировать последовательность этапов стратегического управления промышленными предприятиями в постоянно меняющихся условиях среды с учетом проведения процедуры адаптации организационной структуры управления, формирования и реализации стратегии реструктуризации;

- провести анализ имеющихся методик и технологий проведения процедуры реструктуризации зарубежными и отечественными авторами и доказать необходимость совершенствования процедуры разработки и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий;

- 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 в целом, в том числе 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

разработке теоретических, научно-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, содержащие научную новизну диссертационного исследования, заключаются в следующем:

1. Показана необходимость развития промышленности в Российской Федерации как направления 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 предложена авторская трактовка понятия «адаптация», рассматривающая адаптацию 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 социально-экономических отношений.

3. Предложено понятие «адаптивное управление», рассматривающееся как процесс изменения объекта управления и (или) его деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование, способствующий адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде, ставящий своей целью слаженное

взаимодействие. Обоснована технология его осуществления, а так же механизм адаптации деятельности промышленного предприятия к постоянно меняющимся условиям.

4. Показаны различные виды организационных структур и их подробная характеристика, выявлены 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.

5. Показано содержание категорий хозяйственной деятельности «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация» во взаимосвязи и взаимообусловленности как условие сбалансированного развития российской промышленности и удовлетворения социально-экономических потребностей. Дана авторская трактовка термина «реструктуризация», рассматривающая реструктуризацию как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии развития предприятия и повышения эффективности его работы, выделены различные классификационные признаки и содержание видов реструктуризации промышленных предприятий.

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

7. Доказана необходимость совершенствования процедуры разработки и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий с учетом применения принципов, методов и приемов адаптивного управления в современных условиях ведения бизнеса.

8. Предложена 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. Разработаны предложения по совершенствованию процедуры адаптации деятельности промышленных предприятий в целом, в том числе пищевой промышленности путем разработки и реализации стратегии реструктуризации, основанной на использовании предложенной многофакторной модели оценки организационной структуры управления с учетом влияния стратегии развития предприятия, степени диверсификации и уровня корпоративной культуры в современных постоянно меняющихся 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 научные, 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 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. Свидетельством этого служат справки о внедрении

научных результатов исследования, приложенные к диссертационной работе.

**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 изданиях, рецензируемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

# ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 1.1. Анализ социально-экономического развития предприятий отечественной промышленности

В настоящее время в Российской Федерации промышленное производство ощущает негативное влияние различных факторов, в результате чего, оно все меньше и меньше способно обеспечивать внутренний потребительский спрос на такие основные товары, как продукты питания, текстильные изделия, обувь, транспортные средства и т.д., а также спрос на товары производственного назначения - станки, оборудование, спецтехника и т.д. Постоянные изменения в законодательстве РФ усложняют деятельность всех предпринимательских структур страны, конкурентная борьба приобретает все более жесткие формы. 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 деятельности.

Развитие экономических отношений в России в период 2001-2013 годов связано с сохранением среднегодовых темпов роста на уровне 4,5%, но при этом наблюдались резкие изменения, то в сторону увеличения, то уменьшения показателей. Традиционно рассматриваемый период делят на три основных этапа.

Период 2001-2008 годов – развитие и стабилизация социально-экономических отношений в стране после окончания кризисных явлений на валютных и биржевых рынках, наблюдаемых в 1998 году. Средний темп роста ВВП за рассматриваемый период составил 6,6%, что

характеризовалось получением докризисных результатов экономики страны 1991 года, а в 2008 году наблюдалось даже превышение данного показателя на 18%. Было получено положительное сальдо платежного баланса страны и накоплены валютные резервы за счет благоприятной обстановки на мировом рынке. В этот период был достигнут минимум государственного долга по сравнению со всем мировым сообществом, наблюдался профицит государственного бюджета, впервые за несколько лет, стабилизация положения страны, уход от неплатежеспособности и влияния иностранных кредиторов [8].

Период 2009-2011 годов – период, который характеризовался кризисом всей мировой экономической системы, а затем было восстановление ситуации, которое закончилось лишь в 2011 году. В 2009 году было зафиксировано уменьшение ВВП на 10,2% по сравнению с предыдущим годом (в 2008 году был достигнут самый высокий прирост ВВП) и сокращение инвестиционной активности более чем на 20%. Такие значительные изменения в структуре экономических отношений свидетельствовали о существующей зависимости всей мировой экономической системы от динамики изменения цен на нефтепродукты, которые в течение рассматриваемого периода испытали резкое снижение [8].

Что же касается экономической обстановки в России, в середине 2009 года снижение основных показателей остановилось, произошло это по причине стабилизации сырьевых мировых рынков и разработке и внедрению Правительственной антикризисной программы.

Стабилизация развития промышленности было подкреплено совершенствованием и значительным ростом показателей деятельности предприятий сельского хозяйства. В результате активных действий Правительства РФ к 2012 году большинство основных социально-экономических показателей страны достигли докризисных значений, а некоторые их даже превысили [11].



Поскольку развитие представляет собой циклический процесс, то в 2012 году наблюдался новый виток негативных кризисных явлений, связанных с сокращением притока инвестиций и потребительского спроса на продукцию.

Основной целью государственных структур России является формирование в стране устойчивого, конкурентоспособного, развитого промышленного комплекса, направленного на эффективное развитие и совершенствование на основе взаимодействия со всей мировой системой и внедрение инновационных достижений науки и техники в производство товаров и услуг, необходимых отечественному потребителю.

К важным документам, определяющим государственную политику в области сохранения и преумножения промышленного потенциала российских предприятий, относится указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 596 «О долгосрочной социально-экономической политике в Российской Федерации», а также различные отраслевые документы.

Была разработана Программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2010 г. № ВП-П13-8165), которая направлена на активизацию усилий государства в сфере развития промышленного комплекса, создание благоприятных условий для повышения эффективности и конкурентоспособности российских промышленных компаний на внутреннем и мировом рынках [139].

Разработанные документы представляют собой описание состояния промышленности страны и направлений развития, и могут быть рассмотрены как совокупность нормативных актов связанных между собой и со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и Прогнозом долгосрочного социально-экономического развития

Российской Федерации на период до 2030 года.

Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, федеральные органы исполнительной власти и ведомства в период 2010-2014 годов активно занимаются разработкой и реализацией мероприятий по государственному финансовому инвестированию некоторых отраслей промышленного комплекса страны, способствующих повышению экономической эффективности, конкурентоспособности и выхода предприятий на новый уровень развития. Рассматриваемые мероприятия можно отнести к важным элементам отечественной политики в области промышленности [139].

Во-первых, это создание целевых программ на уровне регионов, округов и государства в целом, направленных на формирование и совершенствование производственной, сырьевой и технологической основы промышленных предприятий страны, а также на создание и развитие отраслей высоких технологий и новых материалов.

Во-вторых, это значительный объем финансовых ресурсов, используемых в качестве вложений в уставные капиталы российских промышленных предприятий с целью выхода на новый уровень развития их промышленного и технологического потенциала.

В-третьих, это выделение финансовых инвестиций в научные разработки и опытно-конструкторские исследования вне рамок федеральных целевых программ, к которым относится выделение средств на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по заказу государства или имеющих целью стратегическое развитие проектов государственного значения.

В-четвертых, это комплекс мероприятий, направленный на снижение барьеров для выхода на мировые рынки товаров и услуг для российских промышленных предприятий, к которым можно отнести участие государства в некоторых международных инвестиционных проектах.

В-пятых, это разработка нормативно-правовой базы,

способствующей совершенствованию всех направлений деятельности, особенно инновационного, технологического и инвестиционного характера, некоторых отраслей промышленности.

В-шестых, это комплекс мер по тарифному, таможенному и налоговому стимулированию промышленных предприятий.

В-седьмых, это комплекс инструментов, нацеленных на создание функционирующей совокупности регламентов технического регулирования, преобразование национальной системы стандартизации и обеспечение единства измерений с целью повышения уровня жизни населения страны и конкурентоспособности экономики [11].

Все перечисленные мероприятия направлены на развитие промышленного комплекса страны в целом, во многих программах не учитываются все отличительные особенности различных отраслей, для некоторых сфер деятельности актуальными остаются вопросы не только непосредственного производства товаров, но и поиск поставщика сырья. Наиболее остро данные вопросы стоят перед пищевой отраслью промышленности, поскольку именно данная сфера носит стратегический характер для поддержания и улучшения социально-экономической обстановки в стране и сохранения продовольственной безопасности. Необходимо разработать комплекс мер взаимодействия агропромышленного комплекса страны с пищевой промышленностью. Одним из вариантов решения проблем обеспечения сырьем может стать создание крупных диверсифицированных промышленных комплексов, то есть объединение предприятий пищевой промышленности с агропроизводителями. Такие меры позволят решить и проблемы сельского хозяйства, связанные с поиском покупателя и поиском поставщика для предприятий пищевой промышленности. Таким образом, произойдет реализация стратегии обратной интеграции на уровне отрасли промышленности.

Большое внимание к промышленности в России обусловлено

вкладом данной сферы деятельности в валовой внутренний продукт государства (рис. 1). Согласно представленным данным наибольший доход стране приносят четыре основных вида деятельности: добыча полезных ископаемых (10,8%), обрабатывающие производства (14,8%), оптовая и розничная торговля (18,3%) и операции с недвижимостью (12%).



Рис. 1. Структура ВВП по видам экономической деятельности<sup>1</sup> (2012 г)

В целом объем ВВП России за 2013 г. составил в текущих ценах 66755,3 млрд. рублей. Индекс физического объема за 2013 г. относительно 2012 г. составил 101,3%. Индекс-дефлятор ВВП за 2013 г. по отношению к

<sup>1</sup> Составлено автором на основе данных Росстата.

ценам 2012 г. – 105,9%. В целом в 2013 году динамика экономического роста резко замедлилась. Со стороны использования ВВП замедление роста было обеспечено динамикой потребительской активности населения и динамикой накопления основного капитала [141].

Таким образом, вопросы своевременного эффективного управления именно промышленными предприятиями с целью производства качественных товаров приобретают стратегическое значение для развития экономики Российской Федерации в будущем.

Замедление экономического роста в 2013 году со стороны производства ВВП, прежде всего, было связано с динамикой промышленного производства, оптовой и розничной торговли, строительства, операций с недвижимым имуществом и чистых налогов на продукты. Рост добавленной стоимости промышленного производства снизился с 2% в 2012 году до 0,6% в 2013 году в основном за счет замедления обрабатывающих отраслей. Рост оптовой и розничной торговли замедлился с 3,8% до 1,1% главным образом в результате снижения динамики оптовой торговли. Сокращение динамики строительства с 2,4% в 2012 году до -1,5% в 2013 г. произошло на фоне снижения общего инвестиционного спроса. Уменьшение чистых налогов стало результатом низких физических объемов товарного импорта и экспорта ТЭК. Негативные тенденции в промышленном производстве оказали влияние на динамику транспорта и связи – снижение темпов роста с 3,8% в 2012 году до 0,9% в 2013 году [135].

В сфере деятельности «обрабатывающие производства» индекс производства – 101,6%, вклад в общий рост - 2,3%. В группе отраслей с положительной динамикой данного вида деятельности индекс производства составил 106,3%. Наибольший вклад в рост производства в этой группе внесли: 45,3% - производство транспортных средств и оборудования (индекс 114%), 14,6% - производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака (индекс 104,0%), 14,2% - химическое

производство (109,4%), 9,1% - производство кокса и нефтепродуктов (102,4%), 8,4% - производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования (105,1%).

Индекс производства группы отраслей с отрицательной динамикой составил 94,9%. Из производств этой группы 67,4% сокращения обеспечило производство машин и оборудования (индекс 90,5%), 15% - металлургическое производство и производство готовых металлических изделий (98,5%), 17,2% - производство прочих неметаллических минеральных продуктов (92,4%).

В 2013 году темп развития промышленного производства в стране составил 100,4%, в том числе добыча полезных ископаемых выросла на 1,2%, производство и распределение электроэнергии, газа и воды снизилось на 1,8%.

На уровне субъектов Российской Федерации рост промышленности за 2013 г. проявился в 58 субъектах, из них прирост на 20% и более к уровню аналогичного периода 2012 г. продемонстрировали республики Дагестан, Северная Осетия - Алания и Астраханская область [137].

Среди 25 субъектов Российской Федерации, в которых промышленное производство по итогам января-декабря 2013 г. сократилось, наибольший спад был зафиксирован в Республике Алтай (на 11,9%) в результате спада объемов обрабатывающих производств.

Важным этапом исследования является анализ положения промышленности на территории Центрального федерального округа Российской Федерации, поскольку наибольшего прироста по сравнению с предыдущим годом именно данная территория достигла. Центральный федеральный округ занимает 3,8% территории России, на его долю приходится 27,0% населения страны.

В 2012 г. в округе индекс промышленного производства составил 105,5%, объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами составил: по добыче

полезных ископаемых – 914 млрд. руб., обрабатывающим производствам – 7016 млрд. руб., производству и распределению электроэнергии, газа и воды – 1191 млрд. руб. Индекс цен производителей промышленных товаров составил 102,5%.

Объем продукции сельского хозяйства в 2012 г. составил 790,8 млрд. руб., индекс производства продукции сельского хозяйства – 103,8%.

Доля Центрального федерального округа в общем объеме производства продукции сельского хозяйства всех сельхозпроизводителей России (сельскохозяйственные организации, крестьянские /фермерские/ хозяйства, индивидуальные предприниматели, население) составила 24,5%.

Несмотря на улучшение ситуации и достижение докризисных объемов производства промышленной продукции в 2011-2013 годах, задача переустройства всех секторов экономики до настоящего времени не решена.

Наблюдающаяся неустойчивость глобальной экономической системы и неопределенность направлений ее развития при сокращении имеющихся ресурсов, снижении рентабельности в обрабатывающих производствах (порядка 10,5% в 2012 году после более 15% в 2005-2008 гг.) и росте ставок по кредитам затрудняют решение приоритетных задач развития промышленных секторов экономики [141].

Для стабилизации положения и сокращения негативных тенденций руководству страны необходимо разработать и реализовать совокупность действий, определяющих своей целью привлечение инвестиций, развитие кредитных предложений, совершенствование системы транспорта, оказание дополнительного финансирования предприятиям агропромышленного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства.

В результате этого дальнейшее развитие промышленности и ее диверсификация будут возможны при решении некоторого комплекса проблем [11]:

- развитие высоко- и среднетехнологичных производств, выход на новые рынки сбыта с инновационной продукцией, в первую очередь, в области машиностроения, производстве новых материалов и изотопов, нано- и биотехнологий, в результате чего может быть сформирован новый технологический уклад в промышленности, а так же привлечение российских производителей к участию в международных производственных проектах и формированию значительного экспорта товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью;

- совершенствование сырьевых производств, увеличение глубины переработки сырья, снижение энергоемкости производства, повышение экологичности производства, увеличение объемов экспорта при сохранении значительных поставок на внутренний рынок.

В настоящее время уровень инновационных внедрений и совершенствований не достаточно высок, что подтверждают следующие показатели [7]:

- незначительный удельный вес инновационных компаний в общем объеме предприятий (9-10%, например, в Германии – около 80%, Финляндии – свыше 50%, Литве – свыше 30%);

- незначительные значения показателей по выпуску и реализации инновационной продукции, как на территории нашей страны, так и за рубежом;

- практически отсутствуют внебюджетные инвестиции в проведение различных исследований;

- невысокий уровень экспорта инновационной продукции потребительского назначения (0,5%, тогда как доля США – 36%, Японии – 30%, Германии - 16%, Китая – 6%);

- незначительная доля новой продукции в общем объеме экспортируемой (6,1% против 15% - минимального показателя для современной конкурентоспособной экономики);

- невысокие затраты на совершенствование и внедрение новых



технологий на промышленных предприятиях.

Основной причиной возникшей ситуации является незначительная доля инвестиций в инновационные продукты, технологии или предприятия, что могло бы обеспечить совершенствование технологической базы, снижение затрат на производство и реализацию продукции, открытие новых производств или выпуск конкурентоспособной продукции для отечественного и мирового рынков. Следовательно, важным вопросом развития экономики страны является развитие инвестиционной и конкурентной среды для промышленных предприятий.

Основным препятствием в достижении поставленных целей, связанных с совершенствованием системы экономических отношений, является проблема развития малого и среднего бизнеса, уровень которых явно уступает иностранным партнерам.

Все разработанные меры по модернизации экономики Российской Федерации способствовали определенному развитию некоторых отраслей страны, но требуемое положение пока не достигнуто [136]. Некоторые отрицательные моменты функционирования современных российских предприятий пока не устранены, необходимо наращивать инновационный потенциал отечественной промышленности путем повышения инвестиционной привлекательности. В первую очередь, это возможно реализовать путем формирования государственной программы поддержки совместных предприятий, другими словами использование иностранных технологий на предприятиях страны. Требуется больше взаимодействия науки и экономических структур с целью увеличения количества коммерческих проектов и научных разработок до уровня развитых стран Организации экономического сотрудничества и развития.

Становление и развитие рыночных отношений, составляющие суть экономических реформ, невозможно без эффективной деятельности предприятий и организаций всех форм собственности. Значительные

изменения социально-экономических отношений и постоянно меняющиеся условия деятельности промышленных предприятий требуют их гибкого приспособления и преобразования с целью успешного функционирования. Уровень развитие регионов и страны в целом определяется эффективностью работы промышленных предприятий, которые должны не просто существовать в сложных условиях, а формировать и реализовывать активную стратегию развития и постоянного совершенствования деятельности.

На государственном уровне вопросу реформирования предприятий уделяется значительное внимание, что связано с переносом вектора интересов с макроуровня на микроуровень [141].

К наиболее характерным для современных предприятий проблемам, препятствующим их результативной деятельности в условиях сложившихся экономических отношений, следует отнести:

1. Несовершенство системы управления предприятием, вызванное:

– отказом от формирования и реализации стратегии развития предприятия, решением руководства ориентироваться на краткосрочные результаты деятельности;

– не проведением диагностики положения предприятия на рынке;

– отсутствием высококвалифицированных менеджеров и сотрудников других уровней управления, не желанием внедрять систему мотивации и т.д.;

– низкой эффективностью системы управления финансами и затратами на производстве.

2. Не высокий уровень ответственности менеджеров высшего звена управления на предприятиях за результаты управленческих решений, эффективное использование имущества предприятия, а также результаты финансово-хозяйственной деятельности. Несмотря на наличие в

законодательных и других правовых актах ряда положений, акционерам (участникам) контролировать деятельность исполнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения функций, полномочия и ответственности между акционерами (участниками) и управляющими еще не отлажен.

3. Маленькая величина уставного капитала акционерных обществ, которая не дает гарантий для кредиторов, инвесторов и других заинтересованных лиц по возврату выделенных средств.

4. Несовершенство судебной системы, в сфере арбитражного судопроизводства.

5. Снижение инвестиционной привлекательности за счет разрозненного расположения подразделений предприятия.

6. Значительные затраты на социально-культурную и жилищно-коммунальную среду предприятия.

7. Искажение финансово-экономической документации и информации в целом для акционеров (участников), потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

Ликвидировать выделенные проблемы развития экономической системы страны, возможно только с помощью формирования и постоянного совершенствования промышленного комплекса России [116, с. 65-66].

По данным Минэкономразвития РФ в результате осуществления целевого сценария социально-экономического развития прогнозируемое увеличение промышленного производства к 2030 году составит 181,2% к уровню 2011 года (табл. 1) [8].

Согласно представленным данным, индекс производства в топливно-энергетическом комплексе промышленности в 2013 году снизится до 101-102% в год. При этом наибольшую долю прироста будет обеспечивать электроэнергетика за счет развития обрабатывающих производств и сферы услуг, которые формируют высокий спрос на электро- и теплоэнергию.

Темпы развития промышленного производства в 2011-2030 годах, %

Годы	Вариант	Промышленность - всего	Добыча полезных ископаемых	Производства переработки	Производство и распределение электроэнергии, газа и воды
2011 г		104,7	101,9	106,5	100,1
2012 г.		102,6	101,1	104,1	101,2
2015/ 2011	1	113,1	102,3	119,3	105,0
	2	114,4	102,5	121,1	105,2
	3	116,2	103,4	123,1	107,9
2020/ 2011	1	129,2	106,1	141,1	114,4
	2	134,9	106,5	149,6	115,6
	3	149,4	109,6	169,1	125,7
2025/ 2011	1	149,4	108,8	162,8	123,9
	2	156,7	109,8	108,6	124,9
	3	182,7	114,7	216,3	140,4
2030/ 2011	1	162,3	101,7	187,6	132,4
	2	180,8	112,5	215,3	133,6
	3	214,9	119,5	262,5	151,0

Индекс производства инновационной продукции в области машиностроения после 2012 года составил 105-108% в год. В авиационной промышленности кроме увеличения государственной поддержки отрасли, произойдет увеличение авиаперевозок, обусловленное повышением благосостояния населения, ростом деловой активности и интенсивным развитием восточных территорий страны. В долгосрочной перспективе темпы роста внешнего спроса на российскую продукцию могут превысить темпы роста внутреннего потребления.

По данным аналитиков высока вероятность сокращения темпов роста сырьевого комплекса в 2013-2015 годах. После рассматриваемого периода возможен рост экспорта конкурентоспособной продукции перерабатывающих производств, за счет этого и произойдет наращивание потенциала страны [141].

В случае осуществления инновационного сценария развития комплекс потребительских отраслей, производящих продукцию потребительского спроса, будет развиваться стабильными темпами на

уровне 102-105% в год. До 2018-2020 гг. развитие производства будет происходить за счет роста спроса населения страны, связанного с улучшением благосостояния населения. К концу прогнозного периода произойдет сокращение разрыва между темпами роста внутреннего спроса и экспорта товаров потребительского комплекса.

Таким образом, в долгосрочной перспективе ожидается увеличение доли обрабатывающих производств в общей структуре промышленного производства с 65,1% в 2011 году до 73,8% в 2030 году (табл. 2).

Таблица 2

## Структура промышленного производства в текущих ценах, %

Вид деятельности	2011 г.	2012 г.	Прогноз			
			2015 г.	2020 г.	2025 г.	2030 г.
Добыча полезных ископаемых	22,9	23,6	20,5	18,7	17,3	15,5
Обрабатывающие производства	65,1	65,6	67,6	69,7	71,3	73,8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	12,0	10,8	11,8	11,6	11,4	10,7

Для реализации поставленных задач, достижения прогнозируемых значений показателей оценки социально-экономического положения страны и наращивания конкурентных преимуществ в 2012 году были разработаны и утверждены приоритетные государственные программы Российской Федерации, в том числе государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», а также ряд программ развития высокотехнологичных секторов экономики.

Кроме этого продолжается формирование технологических платформ и программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий [11].

Принятая Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы направлена на развитие

взаимосвязанных звеньев единого технологического процесса: от производства сырья до сбыта готовой продукции. Мероприятия по развитию пищевой отрасли, инфраструктуры и логистического обеспечения агропродовольственного рынка встроены в систему единого производственно-технологического цикла.

Политика государства в области промышленности должна быть направлена на разрешение проблем и устранение негативных явлений, замедляющих выход промышленности на инновационный путь развития, к которым относятся следующие:

- различные уровни развития отраслей промышленности;
- значительный износ основных фондов на предприятиях всех видов деятельности и форм собственности;
- высокие барьеры для внедрения инноваций;
- недостаточный уровень развития некоторых отраслей промышленности;
- низкая производительность труда;
- высокая себестоимость производимой продукции, за счет материалоемкости и энергоемкости;
- недостаточное количество модернизированного оборудования для производства инновационной конкурентоспособной высокотехнологичной продукции;
- нехватка высококвалифицированного персонала;
- недостаточные инвестиционные возможности целого ряда отраслей для инновационного развития.

Важной составляющей государственной политики в области промышленного сектора экономики является создание и поддержка крупных интегрированных структур и реализация приоритетных проектов. Для реализации данного направления деятельности были созданы крупные корпорации, такие как «Объединенная судостроительная корпорация», «Объединенная авиастроительная корпорация», ГК «Ростехнологии» [139].

Изменения, происходящие в промышленном секторе экономики Российской Федерации, связаны с быстрым развитием ситуации в мировой индустриальном пространстве, за последние годы наблюдались значительные перемены в сфере организации производственного процесса с использованием информационных технологий, кроме того появление новых материалов и новых видов готовой продукции из них.

Вступление России в ВТО, формирование единого экономического и технологического пространства в рамках Евразийского союза, формирование экономических регионов на Дальнем Востоке и на западных границах Российской Федерации создают новые возможности для развития промышленных предприятий. Вместе с тем, интенсивная региональная и технологическая интеграция приводят к росту конкуренции за потребителя и ресурсы [135].

Данные процессы предполагают изменение направлений государственной поддержки, применение новых инструментов и приемов регулирования деятельности с целью увеличения спроса, развития отдельных отраслей и повышения эффективности работы всего промышленного комплекса для роста конкурентоспособности предприятий и экономики в целом. При этом важное значение имеет внедрение комплекса инструментов государственной поддержки на основе принципов проектного финансирования.

Государственная поддержка промышленного сектора экономики должна основываться на том утверждении, что государство не является постоянным и стационарным источником финансирования части текущих и капитальных затрат предприятий. Выделение финансовых средств должно осуществляться на проектной основе, для реализации конкретных целей и задач развития. При этом государственное финансирование по мере развития предприятия или отрасли должно сокращаться, а внебюджетные вливания увеличиваться соответственно. Действия государства должны быть направлены на реализацию конкретных

мероприятий, а затем по достижению отраслью или предприятием определенного уровня развития должен быть реализован переход на самостоятельное обеспечение с использованием рыночных ресурсов.

Выделенные факторы являются основой развития новой инновационной государственной политики в области промышленного сектора экономики страны, имеющей своей целью повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий отечественной промышленности.

Глобальная экономика находится на этапе, предшествующем новому циклу развития, который способствует изменению всей структуры отраслей промышленности, сложившейся в 20 веке, на основе проведения реструктуризации [136]:

- в настоящее время осуществляет переход к управлению жизненным циклом продукта, когда на первоначальном этапе проектирования закладываются характеристики и расходы, связанные с обслуживанием, а затем и с выводением продукта из эксплуатации;
- в процессе проектирования и инжиниринга основной упор делается на использование информационных технологий, а именно компьютерного моделирования, другими словами наблюдается переход к полной автоматизации процесса разработки и создания продукта в промышленном секторе;
- появление и широкое использование материалов нового поколения, в современном промышленном секторе все чаще встречаются случаи создания материалов под конкретный продукт;
- создание новой инфраструктуры промышленности, так называемых «умных сред» (умные дороги, умные сети, умные производства).

Одна из основных задач в области развития перерабатывающих отраслей промышленности является внедрение и широкое распространение усовершенствованных инновационных технологий



производства продукции. В связи с этим была разработана государственная программа «Стратегия инновационного развития», в которой отражены некоторые мероприятия по модернизации ведущих отраслей перерабатывающей промышленности страны.

Важней задачей рассматриваемой государственной программы является переход на новый уровень технологического развития предприятий отечественной промышленности за счет разработки и внедрения новых ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий, способствующих выпуску инновационной конкурентоспособной продукции [141].

В государственной политике в области промышленности выделены приоритетные направления на основе отраслевого принципа и типа рынка:

1. Новые рынки (незначительные по объему в настоящее время, но имеют положительную тенденцию к развитию в будущем, например, новые материалы).
2. Традиционные отрасли, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей населения.
3. Традиционные отрасли, деятельность которых направлена на привлечение инвестиций.

Разработанная государственная программа направлена на решение следующих основных задач:

1. Для новых рынков сбыта:
  - формирование инновационной структуры предприятий и отраслей;
  - снижение барьеров для инновационных отраслей и формирование смешанных структур по форме собственности.
2. Для традиционных отраслей, деятельность которых направлена на удовлетворение потребностей населения:
  - привлечение инвестиций из внебюджетных источников;
  - уменьшение финансовой поддержки со стороны государства;

- принятие государственных мер по развитию спроса на продукцию.

3. Для традиционных отраслей, деятельность которых направлена на привлечение инвестиций:

- модернизация оборудования и основных фондов предприятий;
- поддержка научных исследований, связанных с разработкой инновационных материалов и технологий;
- формирование системы справедливой конкуренции на отечественной и мировой рынках;
- развитие экспорта инновационной продукции;
- формирование и реализация узкоспециализированных программ, направленных на развитие соответствующих отраслей промышленности.

Эффективная реализация представленных задач будет способствовать достижению стратегических целей стабильного социально-экономического развития промышленности Российской Федерации. Представленные мероприятия послужат стимулом для дальнейшей модернизации и диверсификации российской экономики в целом, что в результате приведет к снижению ее зависимости от конъюнктуры внешнего рынка, в первую очередь, от цен на углеводородное сырье. Меры, направленные на решение озвученных задач, призваны сделать продукцию российских промышленных предприятий конкурентоспособной и востребованной на мировых рынках. Осуществление программы развития промышленности и повышения ее конкурентоспособности будет также обладать значительным мультипликативным эффектом для смежных отраслей экономики. В частности, можно ожидать возникновения дополнительных стимулов для развития сферы НИОКР (в контексте развития профильных отраслевых исследовательских центров, развития инновационных территориальных кластеров и проч.) и коммерциализации новых технологий, для

осуществления инфраструктурных проектов, для развития системы образования, а также для сферы услуг [7].

Поставленные задачи задают долгосрочный ориентир для развития российской промышленности и в этом смысле являются достаточными. Дополнительная детализация и отраслевая специализация задач государственной программы развития промышленности представлена в тексте подпрограмм, в том числе: «Развитие науки и технологий», «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», «Развитие транспортной системы», «Развитие внешнеэкономической деятельности» и другие.

Итогом реализации подпрограмм и мероприятий федеральных целевых программ можно считать достижение следующих результатов.

Для сферы промышленности, ориентированной на разработку новых видов продукции будет сформирована инновационная структура, включая пилотные, опытно-промышленные, промышленные предприятия, инжиниринговые компании и центры отработки, анализа технологий применения инновационных продуктов; осуществлена организация в России инновационных производств и исследовательских центров ведущих международных промышленных корпораций; созданы новые рабочие места в отраслях, требующих высококвалифицированные кадры.

Итогом развития отраслей, направленных на удовлетворение потребностей населения будет повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий промышленности, расширение ассортимента и высокое увеличение объемов выпускаемой продукции, стимулирование инвестиций в модернизацию технологических и производственных мощностей, совершенствование системы регулирования рынков и формирование спроса на высококвалифицированную рабочую силу в производственном секторе и непромышленной экосистеме [136].

Согласно, разработанной программе, отрасли, ориентированные на инвестиционный спрос (машиностроение, станко-инструментальная

промышленность и др.) должны провести совершенствование используемой техники и технологий, привлечь для обновления технологической базы производства значительный объем внебюджетных средств, в результате чего произойдет увеличение производственной мощности предприятий, сформировать базу для развития на мировых рынках за счет повышения производственной эффективности и снижения энергоемкости, обеспечить увеличение производительности труда за счет использования передовых технологий и современного оборудования [141].

Большинство отечественных предприятий в результате неконкурентоспособности выпускаемой продукции на мировом и внутреннем рынках, особенно в связи с появлением на рынке более качественных изделий западных фирм, слабо адаптированы к требованиям современного рынка. Таким образом, промышленность в первую очередь требует повышения инновативности предприятий, а именно: их способности четко и адекватно реагировать на малейшие изменения на рынке путем выпуска новой или усовершенствованной продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта. Данные изменения необходимо отражать в стратегии реструктуризации промышленных предприятий, поскольку происходит поиск новых направлений деятельности или совершенствование уже существующих.

## 1.2. Особенности управления промышленными предприятиями в современных условиях

В современных условиях развития экономических отношений отечественные предприятия промышленного сектора нуждаются в эффективных методах и приемах повышения конкурентоспособности. В рассматриваемых условиях для многих промышленных предприятий важнейшее значение имеет не только существование, сколько обеспечение конкурентных позиций на рынке относительно положения других

предприятий, что в значительной мере определяется решением стратегических проблем развития предприятий отечественной промышленности, связанных с использованием тех или иных методов и приемов управления.

Жизнеспособность любого предприятия промышленного комплекса базируется на слаженном осуществлении производственного процесса. Эффективное производство влечет за собой перспективы в развитии предприятия. Еще более важным фактором является сфера деятельности промышленного предприятия, правильно подобранная технология выполнения производственных операций предполагает успешность деятельности всего предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что прибыльного и неприбыльного вида деятельности не существует, зато имеются правильные и неправильные подходы к выполнению производственного процесса. Все проблемы связаны не с тем или иным видом деятельности, а с неверными методами, подходами и приемами управления.

Рассматривая практику организации производства и управления промышленными предприятиями, как правило, выделяют пять основных стратегий управления производственной деятельностью, формирующих «золотой фонд» управленческой мысли, которые заслуживают детального изучения их особенностей. Это концепции поточного производства, операционного управления системой, тотального управления качеством, гибкого управления производством и реинжиниринга бизнеса.

Все рассматриваемые подходы к организации производственного процесса с разных точек зрения представляют один и тот же объект исследования – промышленное предприятие и его производственную систему, управляя которой мы преобразуем имеющиеся ресурсы в продукты для удовлетворения потребностей населения.

Классический взгляд на процесс управления производственной деятельностью промышленного предприятия начал формироваться в 18

столетии, когда Адам Смит выделил достоинства экономической специализации труда (1776 г.). Разделение труда предполагало деление процесса производства на ряд мелких элементов или частей, каждая из которых выполнялась отдельными рабочими, что повышало мастерство и эффективность их труда [169]. В 1798 г. Эли Уитни сформулировал принцип взаимозаменяемости деталей при сборке и довел его до промышленного применения на предприятии по производству огнестрельного оружия. Вскоре этот принцип был использован в производстве и других видов продукции, что дало мощный толчок развитию промышленности [59].

Фредерик Уинслоу Тейлор в 1878 г. пересмотрел господствующую в те времена практику управления производственной деятельностью. В своих исследованиях Тейлор пользовался методом аналитического рассмотрения и придавал особое значение нормированию повторяющихся операций и повышению эффективности труда. При этом он в полной мере использовал идею взаимозаменяемости деталей, предложенную Уитни, которая также основывалась на повторяемости операций. Тейлор рассматривал методы работы до мельчайших деталей, чтобы найти наилучший способ выполнения каждой операции; предполагал, что управленческая деятельность основана на планировании, отборе и обучении рабочих, определении эффективного способа выполнения каждого вида работ, достижении сотрудничества между руководством и рабочими и разграничением деятельности по управлению производством и просто производственной деятельностью. В 1911 г. вышла его книга «Принципы научного управления», которая относится к классике менеджмента [59].

Эпоху производственных стратегий начала концепция, разработанная Генри Фордом, с течением времени она была названа учеными: «стратегией поточного производства». Основное назначение данной концепции заключалось в выпуске больших объемов однотипной

продукции [59].

Применение конвейера, ко всему прочему, позволяло до минимума сократить перемещения рабочих в ходе выполнения производственных заданий (рис. 2).

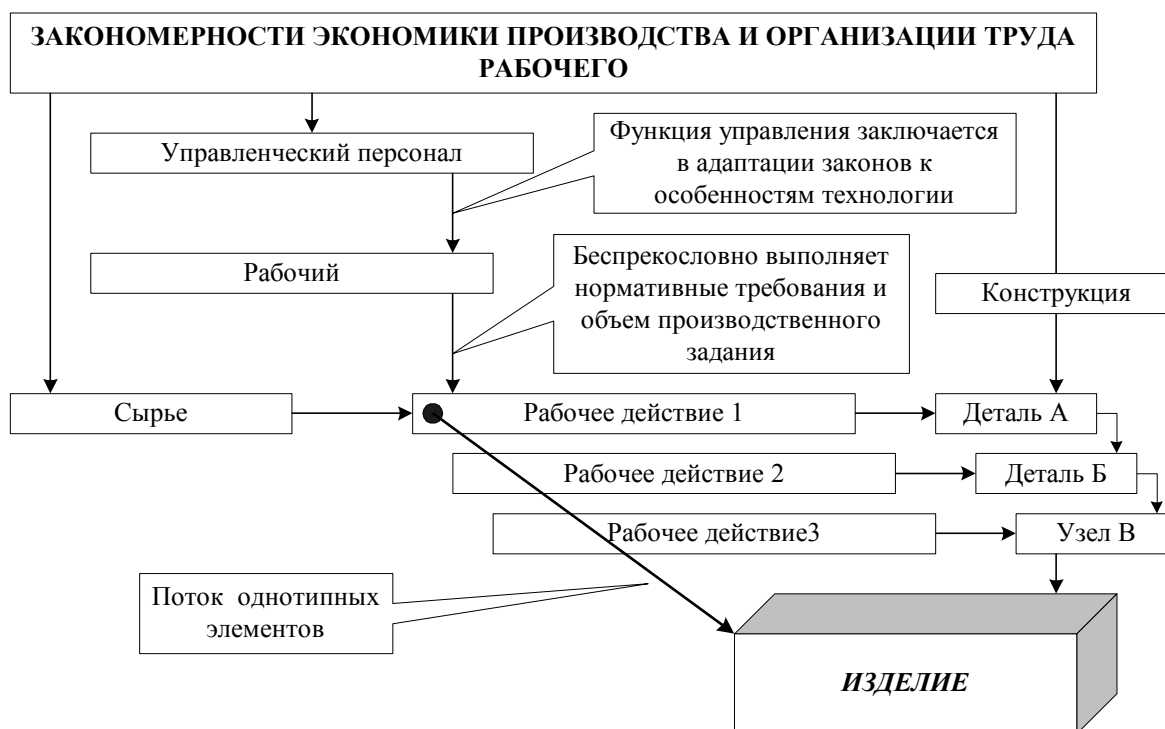


Рис. 2. Модель поточно-конвейерного производства

Наряду с принципами концепции поточного производства в идее конвейера Генри Форд дополнительно применил:

- во-первых, способ дифференциации производственных операций на микропроцессы;
- во-вторых, предложенную методику Ф. Тейлора по нормированию труда рабочих основного производства;
- в-третьих, стандартизацию составных звеньев выпускаемой продукции, ставящей своей целью унификацию изделий при сборке, которая стала настоящим открытием того времени. Принимая участие на одной из выставок, он показал процедуру замены деталей с одного двигателя на детали с другого, в результате чего не только получил

популярность, но и подарил миру идею технического обслуживания автомобилей.

Основная идея, на которую опирался Генри Форд в своей работе, это ориентация на постоянное совершенствование основного процесса производства, процедура осуществления которого была строго регламентирована. Внимание же вспомогательным производственным операциям в рамках процесса производства не уделялось, и система управления их не контролировала.

В настоящее время, достаточно трудно определить, когда именно начался период операционного управления производством. Вопросы разделения труда на промышленном предприятии изучали Адам Смит и Карл Маркс, каждый в свое время, но подлинное распространение данная стратегия получила в 50-60 годы 20 столетия. При этом ее развитие, главным образом, связывается с ростом популярности соответствующих тематических разработок, осуществляемых в академических кругах.

Важным фундаментом операционной стратегии управления производственной деятельностью промышленного предприятия является стандартизация и регламентация всех этапов деятельности, ориентированная на жесткую экономию имеющихся ресурсов. Данная стратегия стала следующим логическим этапом развития теории управления промышленным предприятием, поскольку являлась логическим продолжением предшествующих теорий. Ранее уделялось особое внимание лишь процессам основного производства, и регламентировались лишь они, теперь же ни одно действие не могло быть совершено без четкого контроля и оценки, в первую очередь с позиции экономической эффективности. Данное нововведение было следствием возникающих проблем, в первую очередь, созданных внешним окружением промышленных предприятий, другими словами, с ужесточением конкуренции, предприятия вынуждены вести борьбу за каждого потребителя. В результате чего руководство предприятий должно



разрабатывать меры по завоеванию рынка, совершенствованию приемов и методов управления, оптимизации технологических процессов, минимизации затрат и т.д. Управление производственным процессом с использованием приемов операционной стратегии предполагает совершенствование всех стадий технологического процесса, включая дополнительные операции. Производственная или операционная стратегия была связана с другими функциональными стратегиями деятельности промышленного предприятия, в частности, маркетинговой, кадровой и финансовой (рис. 3).



Рис. 3. Модель операционного управления производством

Ориентируясь на минимизацию затрат на всех стадиях производственного процесса, некоторые руководители промышленных предприятий пришли к выводу о необходимости внедрения принципов нормирования труда основных и вспомогательных рабочих и серьезно пытались разработать принципы нормирования труда служащих и управленческого звена.

В определенный момент времени возникла необходимость

выделения вспомогательных процессов из основного производства, т.к. они все больше отделялись друг от друга. Все чаще вспомогательный персонал противопоставлял свои рабочие задачи, задачам изготовления продукции. В результате этих процессов возникли понятия аутсорсинга и аутстаффинга персонала при управлении промышленным предприятием, которые в настоящее время очень популярны на Западе.

На данном этапе развития производственных отношений возникла идея диверсификации производства, продиктованная условиями усложнившейся внешней среды промышленных предприятий. Иначе говоря, наблюдалось расчленение основных производственных процессов, удлинение производственных цепочек и появление дополнительных продуктовых линий, если диверсификация деятельности предприятия строилась на разработках принципиально новых видов изделий. Таким образом, было сформировано внешнее направление операционной стратегии промышленных предприятий.

Перед руководителями и менеджерами промышленных предприятий вполне естественно встает вопрос о длительности технологических процессов. В практику стали входить процедуры передачи или продажи части основных производственных процессов или их составных элементов смежным или дочерним бизнес-структурам. Данные процедуры ускоряли не только процесс подготовки производства, но и сам технологический процесс производства продукта, и естественно управление всем предприятием. Экономическая эффективность от использования операционной стратегии управления производственной деятельностью промышленного предприятия определяется следующими путями:

- во-первых, определением оптимальной продолжительности процесса производства продукта;
- во-вторых, специализацией и регламентацией деятельности;
- в-третьих, использованием процедур продажи/приобретения промышленных предприятий или их подразделений.

Как свидетельствуют различные источники, стратегия операционного управления промышленным предприятием во второй половине 20 столетия была самой популярной у большинства фирм, компаний и промышленных предприятий Европы и мира.

Важным достижением в области стратегий управления производственной деятельностью промышленного предприятия является концепция тотального управления качеством (Total Quality Management - TQM). Концептуальная схема модели изображена на рисунке 4. При сравнении с предыдущими достижениями экономической науки в области управления производством, можно сказать, что она ориентирована на задачу обеспечения точности и чистоты действия [71].

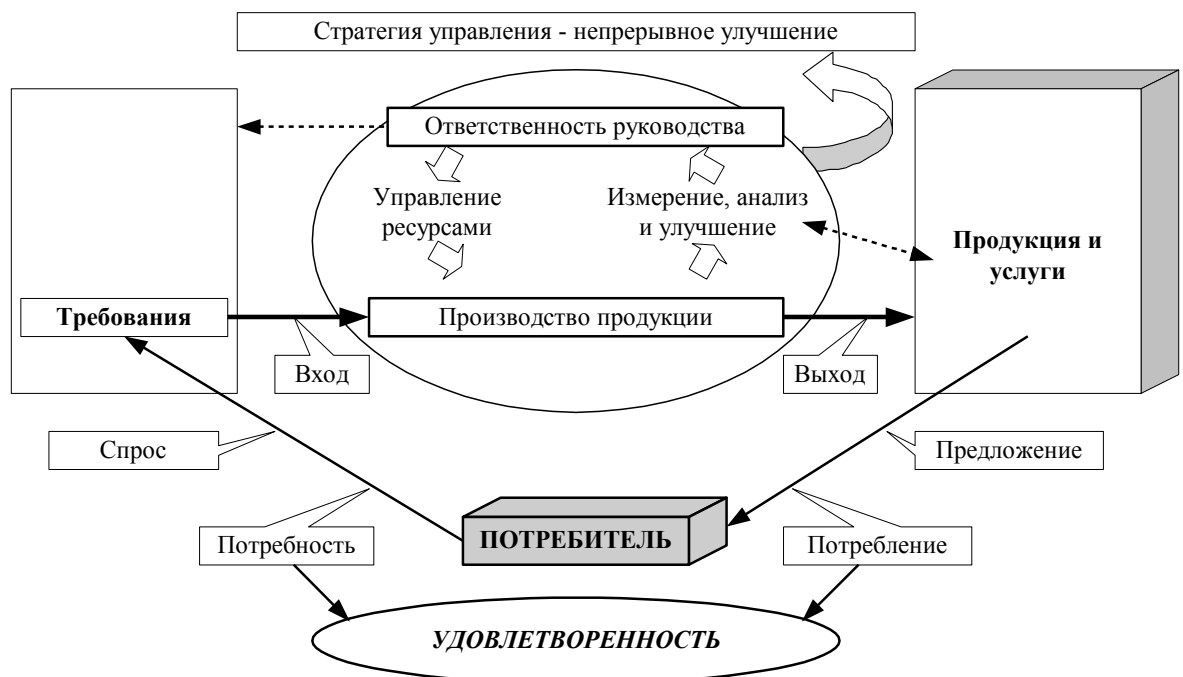


Рис. 4. Модель управления производством, основанная на принципах TQM

Теоретическое обоснование рассматриваемой стратегии управления производственной деятельностью было разработано в 30-40-е годы 20 столетия двумя выдающимися специалистами Уолтером Шухартом и Уильямом Эдвардом Демингом. Разработанная технология управления имеет несколько отличий от ранее представленных приемов [59].

Первое отличие заключается в том, что авторы рассматривали процесс не как стабильное во времени явление, а как систему, характеристики которой изменяются от действия к действию, т.е. которая характеризуется свойством изменчивости. В результате на выходе процесса всегда получаются продукты, отличающиеся друг от друга некоторыми характеристиками.

Вторым компонентом системы, выделенным авторами данной концепции является тесная взаимосвязь всех без исключения технологических процессов промышленного предприятия друг с другом. Другими словами, на промышленном предприятии нет сотрудников, деятельность которых не отражалась бы на результатах работы предприятия. Из вышесказанного следует два очень важных предположения [71].

Первое касается проблемы «пучка результата», указывая на множественный характер влияния на всех без исключения субъектов, соприкасающихся с продукцией, ее элементами или сопутствующей ей информацией. При этом не имеет значения, в физическом или духовном плане протекает рассматриваемое воздействие.

Второе предположение затрагивает вопрос о всеобщности влияния исполнителей на конечный результат. Именно здесь и скрываются «корни» тотального подхода к проблеме. Классическое распределение рабочих задач промышленного предприятия по функциональному признаку в отношении вопросов качества в данном случае не проходит, потому что выводит за круг участников большую часть его персонала, в той или иной степени связанного с формированием качества. Поэтому выдвигается вопрос об инвентаризации рабочих процессов промышленного предприятия. В данном случае рассматривается не оборудование, количество исполнителей или число рабочих мест, а вопрос о разработке самого полного перечня технологических процессов производства, всесторонне описывающих деятельность промышленного предприятия,

т.к. именно за ними стоит «качество во всех его проявлениях» в смысле надежности, однородности, предсказуемости, взаимозаменяемости и т.д. Все выше сказанное относится как к выпускаемой продукции, так и к самим процессам - носителям действия [59].

Третьей составляющей системы тотального управления качеством на предприятии является философия управления концепцией, состоящая из 14 пунктов программы Деминга, которая, по замыслу авторов, должна базироваться на принципах «плодотворного сотрудничества» субъектов, принимающих решения с исполнителями [59]. Данная концепция кардинально меняет положение менеджера по отношению к рабочему процессу, выводя его за рамки прямого участия в производственной операции, и формулирует его задачу, как постоянное совершенствование процессов промышленного предприятия.

Представленная система управления направлена на самостоятельные действия подготовленных высококвалифицированных исполнителей, принимающих на себя ответственность за осуществляемую деятельность, исполняющих ее с учетом возникшей ситуации, когда промышленное предприятие перераспределяет свое внимание от общих потребностей покупателей к частным вопросам повышения эффективности управления в каждом действии. В результате чего, нет процессов, не связанных с конечным результатом деятельности любого промышленного предприятия - удовлетворенности потребителя, а есть только нежелание или неспособность обнаружить данную взаимосвязь. Другими словами, под потребителями в данной концепции понимаются не только те, кто непосредственно использует товары предприятия, приобретенные за деньги, но и те, кто высказывает или просто выслушивает суждения об этих товарах, о предприятии, их изготовившем, или знакомится с ними в прессе.

Концепция тотального управления качеством позднее легла в основу системы международных стандартов ИСО-9000. В современных условиях

глобализации экономических отношений использование рассматриваемой технологии управления промышленным предприятием характеризуется возможностью более быстрой адаптации к изменениям внешней среды и стальным дальнейшим развитием.

Приблизительно в рассматриваемый период времени в Стране восходящего солнца наблюдается не только распространение теоретической базы данной концепции, но и происходит практическое внедрение стратегии гибкого управления производственной деятельностью промышленных предприятий (1949 г.). Основой для формирования и внедрения данной стратегии является кризис компании «Toyota», связанный с нестабильным финансовым положением. Следовательно, главная задача данной концепции заключалась в разработке ресурсосберегающих технологий и экономии на различных ресурсных излишествах в производственном процессе.

Анализируя сущность стратегии гибкого управления производственной деятельностью промышленных предприятий можно констатировать, что она объединяет в себе все положительные моменты ранее разработанных концепций. От модели гибкого управления производством данная концепция получила идею потока. Например, в компании «Toyota» все производственные процессы и их составляющие операции были построены на основе прямоочности. Идею минимизации издержек и дифференциации производственного процесса промышленного предприятия данная стратегия получила от концепции операционного управления. Как отмечает В.Л. Лунев, кроме «260 основных генподрядчиков», с которыми у «Toyota» сложились тесные партнерские отношения еще около «30 тысяч мелких фирм» выполняют для нее различные заказы [71]. И концепция тотального управления качеством нашла отражение в рассматриваемой стратегии.

Все представленные принципы стратегии должны способствовать реализации единой цель предприятия - гибкое регулирование

производства, которое приводилось в движение с помощью системы сигнальных карточек «канбан», образующих механизм исполнения, названный авторами «точно-в-срок» (рис. 5).

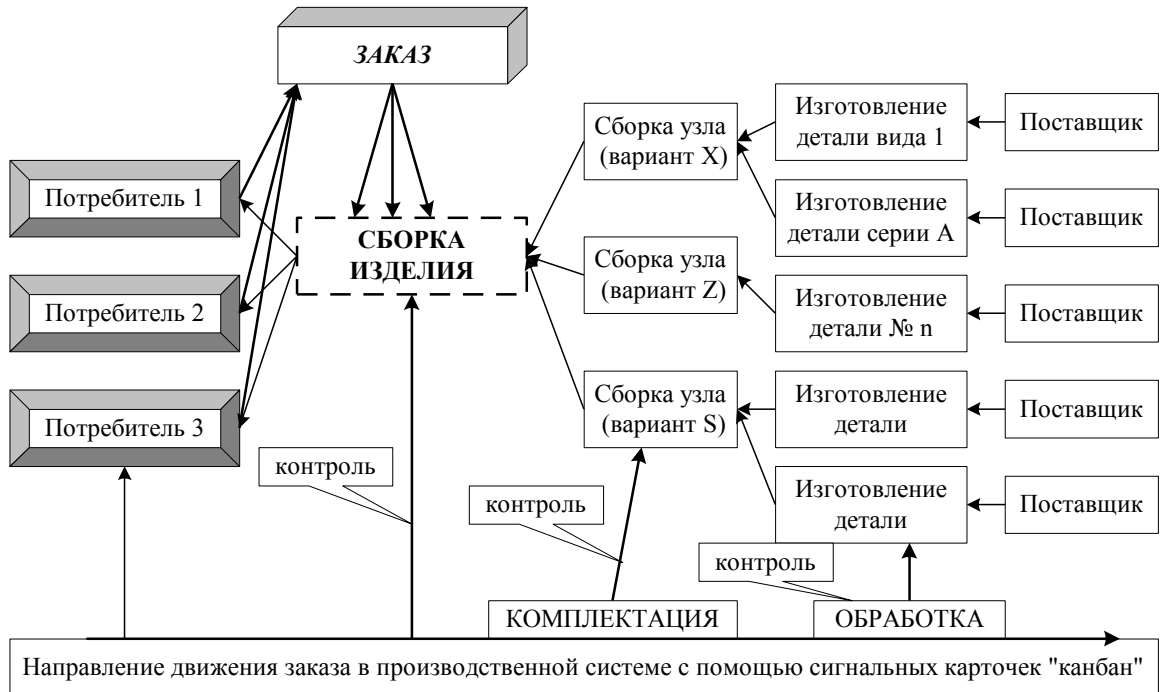


Рис. 5. Модель гибкого управления производственным процессом

Внедрение рассмотренной стратегии реализуется выполнением следующих основных операций: готовые автомобили - к моменту продажи потребителю; готовые узлы и детали - к моменту сборки изделия; готовые сырье, материалы и полуфабрикаты - к моменту изготовления деталей. В результате использования данной концепции произошло сокращение запасов узлов и агрегатов и готовых изделий, потерявших свою необходимость. «Запас прочности» складов «Toyota» в среднем не превышает 2-3 часов, по ряду комплектующих позиций чуть выше - максимум 4 часа. Для сравнения: у американских автомобильных концернов этот показатель составляет не менее месяца [71]. По мнению разработчиков данной стратегии управления производственной деятельностью предприятия запасы, создаваемые впрок - это потраченные напрасно финансовые ресурсы, израсходованное рабочее время и

нерационально расходуемые производственные площади. В этом и заключается главный постулат компании «Toyota».

В конце 20 столетия была распространена идея менеджмента цепи поставок (SCM). Данная сфера знаний получила свое развитие за счет использования логистических установок, позволяющих изменять движение материальных ресурсов путем их сокращения и снижать издержки на различных стадиях производственного процесса.

В СССР становление и совершенствование методов организации производства на промышленных предприятиях характеризовалось определенной спецификой и основывалось на использовании принципов Ф. Тейлора. При всеобщем влиянии советской идеологии на управленческую деятельность и преобладающем положении рабочего класса в стране представление о том, что является прогрессивным в системе Тейлора, а что не является таковым, было весьма проблемным. В результате этого, в СССР применение многих современных для того времени методов, сформулированных мировой экономической наукой в области управления промышленными предприятиями, имело половинчатый характер, что снижало производительность труда и эффективность производства.

Наблюдалось западание в развитии по сравнению с капиталистическими странами, которое со временем накапливалось, и к середине 1980-х гг. производительность труда в СССР была значительно ниже, чем в США, хотя это и не афишировалось официально. Действующая экономическая система не могла обеспечить соотношение затрат и результатов и это отставание только увеличивалось.

В итоге технология управления советскими промышленными предприятиями характеризовалась высоко затратными методами. Для осуществления стабилизации создавшегося положения необходимо было осознать, что во главе существующей проблемы находится производственный процесс, состоящий из технологии и человека,



обеспечивающего ее выполнение, но не обладающего достаточными знаниями и опытом зарубежных промышленных предприятий. Постепенно наблюдается внедрение принципов нормирования труда рабочих, использование компьютерной техники для организации управления.

Значительный вклад в развитие науки и практики управления производственной деятельностью внес российский ученый Гастев А.К. (1882-1941). Он сформулировал перечень основных правил по организации труда рабочих, который не утратил своей значимости и сегодня [71].

Наиболее значительные исследования процесса управления производством были проведены в Институте экономики и организации промышленного производства Сибирским отделением АН СССР в 60-е годы. В.А. Авиловым осуществлялись исследования, связанные с формированием и внедрением методик использования математико-статистических методов при анализе деятельности промышленных предприятий. Разнообразные направления управленческой деятельности и особенности их анализа и решения представлены в работах Г.Х. Попова. Инженером Ф.Л. Ковалевым был предложен метод отбора наиболее рациональных приемов труда, применяемых передовыми рабочими, их дальнейшего усовершенствования и последующего массового внедрения.

В настоящее время принципиально изменилась структура промышленного комплекса в России. Реформирование российской экономики привело к радикальному изменению условий хозяйствования, что значительно осложнило деятельность большинства промышленных предприятий. Новые социально-экономические условия хозяйствования вызвали необходимость перестройки всей системы управления как внутри предприятия, так и на уровне региона, отрасли или страны. Предприятие, становясь субъектом экономических отношений, получает экономическую самостоятельность и вынуждено полностью отвечать за результаты своей хозяйственной деятельности. В этой связи предприятие должно сформировать у себя такую систему управления, которая обеспечит ему

высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Любая организация представляет собой сложную экономическую и социальную систему. В зависимости от того, как спроектирована система, зависит характер ее адаптации к внешней среде и к изменениям при влиянии на нее внутренних факторов. Система управления промышленным предприятием представляет собой целый комплекс мероприятий в различных направлениях и на разных уровнях по формированию целей и задач, а также контролю за их реализацией и результатами.

Естественно, для достижения поставленных целей, а также устранения неблагоприятных факторов, возникающих в процессе достижения определенных целей, необходимо организовать процесс управления предприятием, адекватный сложившейся ситуации, как во внутренней, так и во внешней его среде.

Изменения, происходящие во внешней среде, закономерно вызывают появление новых методов и принципов управления. Чем активнее влияние внешних факторов, тем больше внимания уделяется изучению процессов, происходящих в окружении. В связи с ростом предпринимательских структур, усложнением всей системы связей между предприятиями, повышением значимости таких критериев жизнеспособности бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней среды, возникла необходимость формулировки и построения новой модели управленческой системы.

Основным направлением совершенствования деятельности современных российских промышленных предприятий является реализация достижений теории и практики современного менеджмента, взаимосвязь и взаимодополнение отечественного и зарубежного опыта в организации, планировании и управлении производством. Особенность управления как вида деятельности предполагает наличие сильного влияния

на формы, масштабы и результативность использования общенаучных методов.

В условиях современной экономики главным объектом микроэкономического исследования является промышленное предприятие. Это обусловлено тем, что в современной экономике именно предприятия производят основную массу товаров и услуг, которые удовлетворяют потребности человека. Характер целей, стратегий и направлений развития предприятия определяется состоянием экономики в целом, тенденциями развития конкретной отрасли, к которой относится его деятельность, а также другими факторами. Следовательно, существует необходимость приспособления к современным условиям и адаптации деятельности промышленных предприятий с использованием принципов и приемов стратегического управления.

Стратегическое управление - это такая составляющая менеджмента, в основе которой лежит теоретическая деятельность высшего руководства, направленная на поиск управленческих решений, которые помогут предприятию выжить в динамично меняющейся среде, и условиях жесткой конкуренции [71].

Основой стратегического менеджмента и особенностей изучения управленческой деятельности современных российских промышленных предприятий является комплексный подход, предполагающий анализ затрат и результатов производственной деятельности во взаимосвязи. Фундаментом, на котором формируется базис управления современными промышленными предприятиями, в целом, является системный подход с учетом оценки влияния факторов внешней среды. Данный подход позволяет оценить значимость проблемы, сформулировать цель и задачи, а затем найти более эффективные методы ее решения. При этом промышленным предприятиям необходимо осуществлять постоянный мониторинг внешней среды для сокращения влияния негативных явлений, таким образом, модель управления современным промышленным

предприятием можно представить в следующем виде (рис. 6).

Согласно представленной схеме в качестве входящих ресурсов выступают сырье и материалы, человеческие ресурсы, финансы и информация, позволяющие предприятию нормально функционировать, затем в процессе взаимодействия всех составляющих система ресурсов получает новые свойства, которыми каждый отдельный вид до этого не обладал, и в результате на выходе имеются товары и услуги необходимые потребителям. По нашему мнению именно комплексный подход помогает наиболее эффективно управлять промышленными предприятиями, основываясь на анализе всех значимых характеристик ресурсов предприятия с учетом факторов внешней среды, поскольку именно они оказывают первостепенное влияние на предприятие [71].



Рис. 6. Функционирование промышленного предприятия в современных условиях

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

Таким образом, 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 данный момент фиксировать, что предприятие должно делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, учитывая при этом, что окружение и условия функционирования будут изменяться. Управление современными промышленными предприятиями представляет собой технологию управления в условиях нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности по времени, эффективность и конкурентоспособность которой достигается с помощью постоянного мониторинга.

### 1.3. Тенденции функционирования промышленных предприятий региона

Вопросы совершенствования деятельности промышленных предприятий путем формирования стратегии реструктуризации должны подниматься как на уровне страны, так и регионов, поскольку различные территории имеют специфические особенности, к которым относятся месторасположение, климатические условия, социальное и экономическое положение и другие.

Брянская область является промышленным регионом, на территории

которого расположены различные предприятия. Особое пограничное геоэкономическое положение Брянской области предполагает активное межрегиональное и международное взаимодействие. Кроме этого, мировая тенденция к повышению наукоемкости производственной сферы экономики требует перехода к выпуску продукции с высокой добавленной стоимостью, а увеличение энергоемкости производств – к опережающему развитию энергетики Брянской области.

Экономика Брянской области остается слабо диверсифицированной и, в силу этого, уязвимой по отношению к колебаниям товарной конъюнктуры, а в масштабе России – зависимой от колебаний цен на нефть, природные ресурсы, от мировых финансовых рынков. Характеризуется низким уровнем инноваций и эффективности использования ресурсов в промышленности и сельском хозяйстве, высокой степенью износа основного оборудования, стремительным устареванием номенклатуры выпускаемой продукции. Кроме этого, после вступления России в ВТО конкуренция только усиливается и не только со стороны стран мировой экономики и ЕС, но и со стороны соседних стран СНГ – Белоруссии и Украины [138].

Таким образом, основная цель работы государственных органов власти Брянской области заключается в разработке и реализации условий для роста конкурентоспособности промышленных предприятий в сфере машиностроения, лесопереработке и других отраслях промышленного сектора экономики.

Главным источником бюджетных средств, являющихся основой устойчивого роста экономики и улучшения качества жизни населения, является промышленность. К сожалению, увеличение объема промышленного производства не обеспечивает устойчивый рост экономики в целом, так как из-за отсутствия средств большинство предприятий не смогли обновить технологическую базу. Существует проблема недозагрузки производственных мощностей, из-за чего

происходит удорожание себестоимости продукции, по-прежнему низок уровень заработной платы на предприятиях области [138].

Долгосрочной перспективой совершенствования промышленного комплекса региона является формирование высокоэффективных наукоемких производств, способных обеспечивать выпуск конкурентоспособной продукции за счет модернизированной инновационной политики.

Необходимо проанализировать положение дел в Брянской области с целью выявления существующих проблем и разработкой возможных вариантов их решения.

Изменение ситуации в сторону увеличения объемов производства можно считать началом процесса восстановления и будущего развития экономики региона.

Анализ динамики основных показателей социально-экономического развития Брянской области за 2004 - 2012 гг. представлен в таблице 3.

Как видно из таблицы, на общем фоне позитивной динамики роста сальдированного финансового результата деятельности организаций и валового регионального продукта наблюдается ухудшение финансовых результатов предприятий Брянской области, что подтверждает значительный удельный вес убыточных предприятий.

К примеру, в 2004 году крупными и средними предприятиями получен сальдированный финансовый результат в сумме 5,73 млрд. рублей прибыли, что превышает показатель 2003 года. При этом удельный вес убыточных предприятий в целом по области снизился на 2,9 процентных пункта и составил 51,5 %. В течение следующих трех лет наблюдается снижение данного показателя и в 2007 году доля убыточных предприятий достигла 29,4% от общего количества организаций области. В настоящее время замечено ухудшение финансового положения организаций в Брянской области.

Основные показатели социально-экономического развития Брянской  
области

Показатель	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Валовой региональный продукт, млрд. руб.	51,0	66,7	82,1	102,7	125,8	126,5	144,3	172,3	195,2
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	-	-	48,76	63,37	84,39	93,79	110,85	135,80	152,52
Число предприятий и организаций	-	-	-	-	-	-	21550	21810	21806
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций, млрд. руб.	5,73	4,39	5,56	5,72	7,30	24,51	22,19	56,58	43,92
Вложения в основные фонды, млрд. руб.	6,8	8,5	12,5	21,0	25,3	26,9	42,0	48,6	45,3
Численность населения, млн. чел.	1,347	1,331	1,318	1,309	1,300	1,286	1,275	1,264	1,254
Среднегодовая численность занятых, тыс. чел.	-	-	603,3	607,7	608,2	582,1	571,6	561,2	559,6
Уровень безработицы (по методологии МОТ), %	2,0	1,9	1,9	1,8	1,3	1,4	2,6	1,8	1,5
Среднемесячная номинальная начисленная зарплата, тыс. руб.	-	-	6,53	8,19	10,22	10,95	12,33	13,91	16,53

Результаты развития экономики области в течение рассматриваемого периода свидетельствуют о противоречивых тенденциях в социально-экономической сфере региона. В начале анализируемого периода на территории области функционировало около 300 крупных и средних промышленных предприятий, выпускающих разнообразную продукцию производственно-технического назначения и широкий ассортимент товаров народного потребления. За 2004 год промышленными предприятиями области было выпущено продукции в действующих ценах на 32,4 млрд. рублей [138].

В середине анализируемого периода итоги развития области свидетельствуют о том, что по основным социально-экономическим показателям сохранена положительная динамика. Темп роста валового



регионального продукта в 2006 году оценен в 107% к 2005 году, в 2007 году - в 107,1% к 2006 году в сопоставимых ценах.

Социально-экономическое развитие Брянской области за последние четыре года происходило под влиянием финансово-экономического кризиса и соответствовало общеэкономической ситуации, сложившейся в стране. Так, объем валового регионального продукта в 2009 году оценивается в 136,2 млрд. рублей или 95% в сопоставимых ценах к уровню 2008 года (132,4% к уровню 2003 года). Величина данного показателя в 2012 году измеряется в объеме 195,2 млрд. рублей или 106% в сопоставимых ценах к уровню 2011 года (142,6% к уровню 2004 года).

Объем валового регионального продукта в 2013 году оценивается в объеме 222,2 млрд. рублей или 102,8% в сопоставимых ценах к уровню 2012 года (150,5% к уровню 2004 года).

Ведущими видами экономической деятельности являются обрабатывающие производства; оптовая и розничная торговля; сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, строительство; транспорт и связь, на долю которых приходится 70% произведенного ВРП.

В 2012 году промышленными предприятиями области отгружено товаров собственного производства в действующих ценах на 120,9 млрд. рублей, что на 19% больше, чем в 2011 году. Индекс промышленного производства составил 117,9% (табл. 4).

В 2013 году наблюдается некоторое увеличение показателя, промышленными предприятиями области отгружено товаров собственного производства в действующих ценах на 127,2 млрд. рублей, что на 6,9% больше, чем в 2012 году [138].

Сокращение темпов роста производства по сравнению с уровнем 2012 года замечено в производстве кожи, изделий из кожи и производстве обуви, здесь индекс промышленного производства составил 93,1%; в обработке древесины и производстве изделий из дерева - 69,8%; в химическом производстве - 94,9%; в производстве транспортных средств и

оборудования - 77,2%; в производстве электрооборудования, электронного и оптического оборудования - 93%.

Таблица 4

Индекс промышленного производства по видам экономической деятельности в Брянской области (в процентах к предыдущему году)

Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Индекс промышленного производства	111,7	121,8	103,2	76,6	121,9	111,7	117,9
Добыча полезных ископаемых	70,7	109,4	60,6	103,1	110,1	124,5	95,9
добыча полезных ископаемых, кроме топливно-энергетических	70,7	109,4	60,6	103,1	110,1	124,5	95,9
Обрабатывающие производства	112,9	124,6	104,7	80,1	119,0	112,7	120,6
из них:							
производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	99,9	118,8	96,9	105,9	107,3	106,6	111,6
текстильное и швейное производство	119,6	72,6	89,3	75,8	80,0	73,8	111,4
производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	102,0	99,8	68,5	139,2	90,7	117,6	107,4
обработка древесины и производство изделий из дерева	100,9	132,7	80,4	38,0	164,9	119,6	105,9
целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	105,7	119,4	132,6	106,9	103,7	103,7	80,8
химическое производство	102,1	110,8	81,7	141,4	139,7	111,3	105,3
производство резиновых и пластмассовых изделий	112,7	34,3	112,9	73,2	170,9	в 2,6 р.	129,2
производство прочих неметаллических минеральных продуктов	118,3	105,6	75,0	96,9	126,7	108,3	105,6
металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	117,1	105,4	82,5	84,0	64,8	100,1	70,3
производство машин и оборудования	104,7	184,3	112,2	75,0	129,9	93,1	91,1
производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	100,2	127,0	88,7	54,3	106,5	106,9	169,3
производство транспортных средств и оборудования	141,4	190,4	155,5	43,4	138,3	142,7	138,0
прочие производства	122,6	85,5	121,1	100,5	121,5	109,8	106,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	89,3	110,2	97,0	59,1	147,1	99,5	77,8

По группе обрабатывающих производств в 2009 году объем

отгруженных товаров в действующих ценах уменьшился на 20,5% к 2008 году и составил 57,2 млрд. рублей. Индекс промышленного производства по обрабатывающим производствам составил 80,1%, в том числе на предприятиях, производящих транспортные средства и оборудование - 43,4%; в целлюлозно-бумажном производстве - 106,9%; в производстве электрооборудования – 54,3%.

Вместе с тем, увеличился выпуск продукции в текстильном и швейном производстве, на предприятиях по производству кожи, изделий из кожи и обуви - на 39,2%, на предприятиях по производству пищевых продуктов – на 9%.

В 2012 году тенденции роста объемов производства сохраняются: увеличился выпуск продукции на предприятиях по производству транспортных средств и оборудования - на 41%; на предприятиях по производству резиновых и пластмассовых изделий - в 1,5 раза; в производстве пищевых продуктов - на 9,8% и т.д.

В развитии сельского хозяйства Брянской области за анализируемый период наблюдается положительная динамика. За 2009 год объем валовой продукции сельского хозяйства в действующих ценах составил 22,6 млрд. рублей, индекс физического объема к уровню 2008 года - 104%, в том числе продукции растениеводства - 10 млрд. рублей или 109,8%, продукции животноводства - 12,6 млрд. рублей или 99,4%.

Крайне засушливое лето 2010 года оказало самое неблагоприятное влияние на получение урожая практически всех сельскохозяйственных культур. За этот период объем валовой продукции сельского хозяйства в действующих ценах составил 26,4 млрд. рублей, индекс физического объема к уровню 2009 года - 94,4%, в том числе продукции растениеводства - 11,7 млрд. рублей или 83,9%, продукции животноводства - 14,7 млрд. рублей или 102,5% [138].

За 2012 год объем валовой продукции сельского хозяйства в действующих ценах составил 35,7 млрд. рублей, индекс физического

объема к уровню 2011 года – 106%.

В 2013 году объем производства продукции сельского хозяйства в действующих ценах во всех категориях хозяйств составил 42,9 млрд. рублей или 112% в сопоставимых ценах к уровню 2012 года, в том числе продукции растениеводства - 18,4 млрд. рублей (105,5%), продукции животноводства - 24,5 млрд. рублей (116,9%).

Транспортный комплекс области является одним из основных элементов формирования устойчивого социального и экономического развития региона. Главную роль в транспортной сфере выполняет железнодорожный транспорт. На его долю приходится 77% общих перевозок грузов и 88% выполненного грузооборота всеми видами транспорта. За 2012 год перевезено грузов предприятиями транспорта в объеме 5,9 млн. тонн (94,4% к уровню 2011 года), в том числе железнодорожным транспортом перевезено 4,5 млн. тонн грузов (92,9%). Грузооборот составил 10,1 млрд. т-км, что на 13,2% больше, чем в 2011 году, в том числе железнодорожного транспорта - 8,9 млрд. т-км (115,1%).

В развитии экономики региона немалую роль играет внешняя торговля. В 2013 году внешнеторговый оборот области составил 1594,7 млн. долларов США (96,5% к уровню 2012 года), в том числе экспорт — 341,6 млн. долларов США (81,6%), импорт — 1253,1 млн. долларов США (101,6%).

Величина инвестиций в основные фонды из всех источников финансирования в 2012 году составил 45297,2 млн. рублей или 96,6% к уровню 2011 года в сопоставимых ценах. Основным элементом инвестиционной деятельности были внебюджетные средства (более 60%). Доля государственных бюджетных средств составила около 16% от общего объема вложений. За счет этих средств на территории области проводится реализация мероприятий 13 федеральных, 29 государственных программ. Основной поток финансирования выделяется на совершенствование транспорта и связи (29%), операций с недвижимым имуществом, аренду и

предоставление услуг – 12%, в обрабатывающие производства – 9%.

Потребительский рынок области в последние годы динамично развивается, отличаясь высокой товарной насыщенностью и широким спектром предоставляемых населению услуг. В 2012 году оборот розничной торговли составил 153252,1 млн. рублей, что на 7,2% в сопоставимых ценах больше, чем за 2011 год. В макроструктуре оборота розничной торговли доля продовольственных товаров составила 46,9%, что на 2,4 п.п. ниже уровня 2011 года.

Индекс потребительских цен в среднегодовом исчислении за 2012 год составил 105,1%, за декабрь 2012 года к декабрю 2011 года - 107,5%.

Мировой экономический кризис оказал существенное влияние на динамику ключевых показателей, характеризующих ситуацию в социальной сфере. Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата за 2009 год возросла на 7,3% и составила 11055 рублей, при этом реальная заработная плата снизилась на 4,7%.

В 2013 году номинальная начисленная среднемесячная заработная плата возросла на 15,8% к уровню 2012 года, составив 19152 рубля. Среднедушевые денежные доходы сложились в сумме 19735 рублей (больше на 13,3%), при этом в реальном исчислении они увеличились на 5,2% к уровню 2012 года [138].

Наметились положительные тенденции в демографическом развитии области. В результате демографических процессов в совокупности с миграцией, имеющей в последние годы отрицательное сальдо, численность постоянного населения области на 1 января 2014 года составила 1242,1 тыс. человек и сократилась за 2013 год на 11,6 тыс. человек.

Представленный анализ показывает, что главное место в развитии рассматриваемого региона занимает промышленное производство, являющееся ведущим сектором для производства материальных благ, товарной и финансовой массы, новых рабочих мест.

На основе проведенного анализа состояния промышленных

предприятий Брянской области необходимо выделить в качестве ведущих некоторые направления видов экономической деятельности, имеющих определенный уровень конкурентоспособности:

- производство продукции транспортного машиностроения;
- производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования;
- производство продукции лесной, деревообрабатывающей промышленности;
- производство продукции стекольной промышленности;
- производство стройматериалов;
- производство продукции пищевой промышленности.

Промышленный комплекс региона включает в себя промышленные предприятия различных сфер деятельности, например, добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды.

Промышленные предприятия, относящиеся к виду деятельности «Добыча полезных ископаемых» имеют не высокий процент от общего объема промышленной продукции, а именно их часть составляет 0,3%. На территории рассматриваемого региона происходит добыча песка строительного и кварцевого, мела, торфа, мергеля, различных видов глин и суглинков, используемых затем в строительной сфере. Главным промышленным предприятием данного направления деятельности является ООО «Мальцовское карьероуправление».

Главное место в промышленном комплексе Брянского региона занимают обрабатывающие производства, на долю которых приходится примерно 88% областного объема отгруженной продукции [138].

Производственные организации по виду деятельности «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды» занимают в общем объеме отгруженных товаров собственного производства около 11%. Данными предприятиями вырабатывается лишь 3% потребляемой в

области электроэнергии (в 2010 году - 3,5%, в 2005 году - 7,1%, в 2000 году - 8,7%).

Основными потребителями электроэнергии являются предприятия обрабатывающих производств (28,8% от общего потребления по области), предприятия транспорта и связи (13,4%), сельскохозяйственные предприятия (8,8%).

Значительный вклад в развитие промышленности вносят такие ведущие предприятия, как ЗАО «УК «Брянский машиностроительный завод»», ОАО «Брянский Арсенал» ОАО «ПО «Бежицкая сталь»», ЗАО «Группа Кремний Эл», ОАО «Карачевский завод «Электродеталь»» и многие другие.

Товары, произведенные предприятиями промышленного комплекса региона характеризуются наличием высокого спроса, как на внутреннем, так и внешнем рынках. Производственные предприятия имеют уже налаженные каналы сбыта. Главными партнерами предприятий региона являются организации Республики Беларусь, Украины, Таджикистана, Литвы, Италии, Германии. Наибольшим спросом пользуются машины, оборудование и транспортные средства (31,5%), металлы и изделия из них (25,7%), минеральные продукты (9,3%), продовольственные товары (9,1%), продукция химической промышленности (5,7%).

Прогноз развития промышленности на среднесрочную перспективу разработан с учетом требований Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» в части обеспечения создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест и увеличения объема инвестиций.

В 2013 году в целом индекс промышленного производства оценивается в 101,4%, в 2014 году прогнозируется в размере 105%, в 2015 году - 105,3%, в 2016 году - 105,5% к предыдущему году [138].

Промышленными предприятиями обрабатывающей промышленности в 2013 году отгружено продукции в действующих ценах

на 117181 млн. рублей, индекс производства оценивается в 101,5%. В 2014 году объем отгруженных товаров составит 128781 млн. рублей (индекс производства - 105,2%); в 2015 году - 141144 млн. рублей (105,5%); в 2016 году - 155258 млн. рублей (105,8%).

В 2013 году индекс производства по виду деятельности «Производство транспортных средств и оборудования» соответствует 100,5%. Объем отгруженной продукции к 2016 году достигнет 46706 млн. рублей (2012 год - 31430,4 млн. рублей).

Рост показателей по рассматриваемому виду экономической деятельности произойдет, на основе стабилизации положения ведущего предприятия региона ЗАО «УК «БМЗ»» и других предприятий области, так как осуществляется значительное совершенствование производственного процесса, приобретается и устанавливается современное высокопроизводительное оборудование.

В 2012 году ООО «РэйлТрансХолдинг» начал реализовывать инвестиционный проект «Организация производства грузовых железнодорожных вагонов» на основе использования производственных мощностей и площадей ОАО «Индуктор» и ООО «Брянсквагонмаш», было организовано новое промышленное предприятие ОАО «Новозыбковский машиностроительный завод». Величина инвестиций составила 230,7 млн. рублей, создано 222 рабочих места. Объем освоенных финансовых ресурсов в текущем году составил 99 млн. рублей, создано 221 новое рабочее место. В 2013-2015 годах в развитие производства планируется вложить 1,9 млрд. рублей [138].

По сектору промышленности «Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий» темп роста производства в 2013 году составил в 107%, в 2014–2016 годах прогнозируется в размере 103,2–104%.

Основным предприятием в рассматриваемой сфере является ОАО «ПО «Бежицкая сталь»» - одно из крупнейших в России производителей



вагонного литья. Промышленное предприятие, имеющее комплексную программу роста объемов производства за счет реконструкции и модернизации производства, совершенствования производственной технологии. В 2012 году на техническое перевооружение литейного производства и покупку современного оборудования было потрачено 1,72 млрд. рублей, создано 50 новых рабочих мест.

В сфере производства электрооборудования, электронного и оптического оборудования в 2013 году индекс производства составил 102%, в 2014 - 2016 годах прогнозируемый индекс производства составит 103–105%. К рассматриваемому виду деятельности относятся почти все предприятия, входящие в оборонно-промышленный комплекс Брянской области. Наиболее значимым из них является ЗАО «Группа Кремний Эл», которое занимается серийным производством нового поколения полупроводниковых приборов, интегральных микросхем специального назначения и модернизацию производства, и которое в 2012 году вложило 123 млн. рублей, в первом полугодии 2013 года - 66,8 млн. рублей. В последующие годы в совершенствование продукции и производственной технологии предприятие планирует вложить более 300 млн. рублей. ОАО «Брянский электромеханический завод» вложило в 2012 году в освоение производства новых изделий и техническое перевооружение 162,5 млн. рублей. В 2013–2015 годах на эти цели рассматриваемое предприятие планирует направить 520 млн. рублей [138].

По сектору промышленности «Обработка древесины и производство изделий из дерева» в 2013 году темп развития производства составил 100,5%, а в 2014 - 2016 годах прогнозируемый индекс производства планируется 103,5–104,5%.

Величина промышленных предприятий, выпускающих пищевые продукты, в общем объеме отгруженной продукции обрабатывающих производств составляет около 25%. Темп роста производства по сфере деятельности «Производство пищевых продуктов, включая напитки, и

табака» в 2013 году составил в 105%, в прогнозируемом периоде составит 103,3–104,3%.

В ходе решения задач по стратегическому развитию промышленности области предполагается получение следующих результатов:

- создание стабильного сбалансированного механизма функционирования промышленного комплекса области;
- создание системы прямых и косвенных мер государственной поддержки промышленности;
- повышение инвестиционного и кредитного рейтинга промышленных предприятий и видов экономической деятельности;
- повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, переход на международные стандарты качества;
- повышение объема промышленного производства до уровня 150 млрд. руб. в год (в ценах 2002 года) [138].

Проведенный анализ свидетельствует о нестабильном положении и медленном развитии предприятий обрабатывающей промышленности региона. Поэтому есть веское основание для разработки целостной системы формирования стратегии реструктуризации промышленных предприятий в современных условиях на основе адаптивного управления. Особенно это приобретает значимость в период реализации в стране стратегии устойчивого развития и инновационной перестройки всех отраслей национальной экономики. В связи с этим повышается значимость обеспечения эффективности деятельности промышленных предприятий регионов страны, в том числе и Брянской области.

## ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ

### 2.1. Содержание категории «адаптация деятельности промышленного предприятия»

На современном этапе развития рыночных отношений с учетом изменчивости факторов внешнего окружения и воздействия на промышленное предприятие, объект хозяйственной деятельности должен не только эффективно функционировать в той или иной ситуации, но и иметь возможности и потенциал для планирования своих действий и тенденций развития самой ситуации. Предприятие должно иметь возможность прогнозировать изменения и перестраиваться под них, с помощью применения методов, приемов и принципов управленческой деятельности, связанной с постоянным мониторингом происходящих вокруг изменений. Все выше представленное составляет область исследования стратегического управления деятельностью современного предприятия. Стратегический менеджмент изучает предпочтения потребителей, предполагает быстрое приспособление к происходящим изменениям, совершенствование деятельности предприятия, развитие конкурентных преимуществ и формирование стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе.

В науке об управлении выделяют концепцию организационных изменений, предполагающую разработку управленческих решений, касающихся изменений внутреннего устройства предприятия возникших на основе преобразований во внешней среде.

На современном этапе формирования научных знаний выделяют различные приемы, методы и принципы, помогающие промышленному предприятию своевременно реагировать на изменение предпочтений

покупателей и, тем самым, «адаптироваться» к происходящим изменениям (гибкое производство, синхронизированное производство и др.).

Таким образом, адаптация промышленных предприятий к изменениям внешнего окружения, как сфера научных интересов, лежит на стыке нескольких концепций.

Обеспечение устойчивого и эффективного развития российских промышленных предприятий предполагает теоретическое обоснование направлений адаптации и выработку практических рекомендаций по изменению поведения предприятий с учетом новых условий функционирования.

В результате развития управленческой мысли суждение понятия «адаптация поведения» предприятий претерпевало ряд изменений и усовершенствований, от рассмотрения самого поведения предприятия до понимания адаптации как реакции на изменения факторов внешней среды, следствием этого стала формулировка адаптации как изменения хозяйственной деятельности предприятия и использования новых подходов к управлению на основе анализа факторов внешней среды.

В экономической литературе встречается достаточно большое количество определений понятия «адаптация». Несмотря на некоторые нюансы, большинство определений весьма близки по смыслу. Приведем некоторые из них.

«Адаптация – способность системы обнаруживать целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс такого приспособления» [123].

«Адаптация – это процесс приспособления социально-экономической системы к новым условиям функционирования» [50].

«Адаптация системы характеризуется как ее способность сохранять свои основные функции при изменении факторов внешней среды».

«Адаптация – способность системы к устойчивому развитию в условиях изменившихся «правил игры», /.../ в условиях нестабильной

среды функционирования» [28].

Адаптация предполагает такое изменение факторов внутренней среды предприятия, при котором происходит не только количественное, но и качественное изменение его производственной и организационной структур с целью обеспечения эффективной деятельности предприятия в условиях количественного и качественного изменения факторов внешней среды.

Некоторые авторы рассматривают адаптацию деятельности предприятия как ответную реакцию на реальные или возможные действия факторов изменяющейся внешней среды, в ходе которых постепенно согласовываются требования предприятия и рынка [28].

Кроме того, понятие «адаптация» логично анализировать с трех сторон:

- характеристика системы управления подстраиваться под происходящие процедуры изменений в деятельности, т.е. рассматривается свойство адаптивности управленческих систем;
- процедура реформирования системы управления, другими словами адаптация рассматривается как процесс управленческой деятельности;
- способ определенной информации, предполагающий совершенствование деятельности предприятия, т.е. введено понятие метода адаптации или принципах адаптации, которые основываются на использовании адаптивного подхода и которые можно назвать адаптированными.

Л.Д. Гительман выделяет понятие «адаптивной структуры», организационной структуры управления предприятием, способной быстро реагировать на изменения внешнего окружения и тем самым отличающейся от механистической (бюрократической) структуры. [67,68]

В.Н. Гончаров предлагает следующее определение: «адаптация – это деятельность по преобразованию параметров, свойств, структуры какой-

либо системы для приспособления к характеристикам среды, в которой действует данная система» [75].

Р.А. Фатхутдинов рассматривает адаптацию как изменение системы управления и ее элементов к новым условиям внешней среды, определяя, что приспособление может быть активным и пассивным [186].

Ричард Холл дает определение адаптации как способности быстро осуществлять изменения и быстро отвечать на запросы потребителей [192, с. 350-351].

Процессы адаптации - это форма поведения, которая постоянно совершенствуется в процессе функционирования предприятия с целью наиболее адекватных и эффективных действий как ответ на воздействие извне.

Управленческие системы можно рассматривать в качестве адаптивных, если при негативных изменениях, происходящих во внутренней и внешней среде, влияющих на ухудшение положения, они осуществляют некоторые корректировки своей деятельности, путем совершенствования как внутренней, так и внешней среды с целью повышения эффективности работы.

Ситуационное управление позволяет быстро реагировать на изменение среды путем принятия управленческих решений. Адаптивность напрямую влияет на конкурентоспособность продукции и эффективность работы предприятия в целом.

При этом каждое предприятие должно рассматриваться как некоторая часть «целого» (отрасли, общества, пространства), в котором реализуются процессы существования. Это обуславливает постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия и как результат совершенствование деятельности. Тем самым наблюдается постоянное изменение каждого предприятия, отрасли, общества и пространства в целом. Другими словами адаптация оказывает эволюционное воздействие на предприятие, общество и окружающее их пространство [28].

Адаптация совершенствует промышленное предприятие, создавая у него определенный уровень защиты от негативных воздействий факторов внутренней и внешней среды в будущем. Другими словами, адаптация как основа функционирования предприятия предупреждает о происходящих изменениях вокруг и позволяет сохранить, или стабилизировать некоторое состояние.

Направления адаптации могут быть различными, в связи с чем необходимо представить классификацию адаптации.

А.Г. Балаганская выделяет два основных направления проведения адаптации предприятия: во-первых, изменение внутренних характеристик предприятия в зависимости от состояния внешнего окружения - это внутренняя сторона адаптации; во-вторых, управленческое воздействие системы на внешнюю среду для сокращения степени влияния негативных явлений и усиления воздействия благоприятных (внешняя сторона адаптации) [37].

В.Н. Родионова внешнюю сторону процесса адаптации называет «маневренностью» - характеристика способности системы управления к воздействиям на внешнее окружение [156].

Похожие рассуждения имеются и у зарубежных авторов, например, Д. Хэя и Д. Морриса, которые с позиции теории фирмы (микроэкономики) определяют «активное» и «пассивное» поведение предприятия на рынке [195].

Представленное выделение двух направлений адаптации весьма условно, поскольку в современных экономических условиях происходящие изменения во внешней и внутренней среде предприятия взаимосвязаны.

Выбор направления адаптации деятельности предприятия зависит от объема информации, которую получает предприятие о внешнем окружении (доля рынка основных конкурентов, цены на сырье у поставщиков, появление новых инвесторов и т.д.).

Таким образом, адаптация - это 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<sup>2</sup> [28].

Предлагаем использовать классификацию типов адаптации деятельности предприятия по различным критериям<sup>3</sup>.

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

---

<sup>2</sup> Сформулировано автором.

<sup>3</sup> Разработано автором.



данным признакам классификации возможно только через несколько лет, когда точно будет известен результат внедренных изменений.

По размеру предприятия, подлежащего адаптации:

- малая – изменения осуществляются малым предприятием;
- средняя – изменения осуществляются средним предприятием;
- крупная – изменения осуществляются крупным предприятием.

По направлению:

- производственная адаптация – изменение производственного процесса;
- непроизводственная – изменение непроизводственной составляющей деятельности предприятия.

По причинам:

- внешняя – деятельность предприятия зависит от изменения внешних факторов (высокие риски участия в крупных проектах, государственные лицензии, чрезмерное налоговое бремя, коррупция, высокая цена банковских кредитов, неполнота законодательной базы, неразвитость рынка капитала для рискованных проектов, условия внешней торговли и другие);
- внутренняя – адаптация связана с возникшими недостатками во внутренней среде исследуемого предприятия (нехватка собственных финансовых ресурсов, низкий уровень квалификации персонала, неквалифицированный менеджмент рассматриваемого предприятия, недостаток и недостоверность внутренней информации, высокие инвестиционные риски и другие).

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.

Адаптивность деятельности предприятий определяется возможностью поддержания в динамике соответствия между внутренним потенциалом и внешней средой. Важнейшими моментами достижения такого соответствия является мобильность предприятия, быстрота реагирования на изменения хозяйственной ситуации [28].

Проблема адаптации промышленных предприятий к изменениям внешней среды приобретает новые черты, когда достигнутое предприятием стационарное состояние становится временным явлением, из-за существенного увеличения уровня изменчивости и влияния неопределенности.

Неустойчивость внешней среды определяет приоритетность деятельности предприятия и задает направление адаптации. Поведение предприятия может быть ограничено адаптационной способностью или другими словам, возможностями самого предприятия.

Поведение предприятия в процессе адаптации деятельности к современным условиям зависит от целого ряда факторов, к которым можно отнести следующие: предшествующее развитие, асимметрия информации, масштаб изменений и другие. Адаптирующиеся предприятия

заведомо обладают различными способностями, возможностями и уровнем развития.

Наибольшее развитие в России получила адаптация деятельности промышленных предприятий к изменениям факторов внешней среды, основная задача которой заключается в минимизации негативного влияния со стороны окружающих сил путем совершенствования или расширения деятельности существующего предприятия или создания крупного диверсифицированного комплекса, занимающего главенствующее положение на рынке.

Во время совершенствования деятельности на основе одного результата анализа деятельности могут появляться или выявляться новые негативные воздействия. При осуществлении данного процесса возможно возникновение новых трудностей, с которыми столкнется предприятие, например, если оно достаточно велико, то обладает низкой мобильностью деятельности, или рынок не может оказывать достаточное развивающее влияние на крупные предприятия, что как итог не является стимулирующим фактором для внедрения нововведений и дальнейшему развитию.

В данных условиях предприятие теряет свои позиции и становится более слабым и подвержено влиянию негативных факторов внешней среды еще больше.

Процесс совершенствования деятельности современных российских предприятий ставит своей целью повышение конкурентоспособности и эффективности производственной деятельности с помощью модернизации технологических процессов, но сдерживающим фактором такого поведения является недостаточное качество инфраструктуры, нестабильность экономических показателей, особенно такая ситуация характерна для малого и среднего бизнеса [28].

Некоторые негативные явления, с которыми сталкиваются российские предприятия в современных условиях, связаны с изменением

факторов внешней среды, но встречаются ситуации, когда все проблемы скрываются на самом предприятии.

Говоря об адаптации, следует отметить, что нет единого механизма осуществления этого процесса.

Любое предприятие, принимая решение о том, какие изменения необходимы и какое направление выбрать, на первом этапе должно произвести оценку имеющегося потенциала, проанализировать не только финансовые показатели деятельности, но и свой производственный, кадровый, технический, организационный потенциал (рис. 7).

Важным шагом является анализ внешней среды функционирования предприятия.

Такой потенциал по отношению к конкретному предприятию характеризует как производственные возможности, так и возможности исследуемого предприятия повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности путем оптимального использования ресурсов, инноваций, а главное, адекватной и своевременной реакции на факторы внешней среды.

Следующим этапом процедуры адаптации является формирование целей адаптации: фиксирование текущего положения или же совершенствование деятельности предприятия.

В зависимости от выбранной цели процедуры адаптации определяется тип адаптации в соответствии с предложенной ранее классификацией, затем определяются инструменты и методы адаптации деятельности предприятия [28].

Заключительным этапом адаптации является непосредственное осуществление действий. Развитие рыночных отношений и постоянное изменение условий внешней и внутренней среды предприятий выдвигает проблему их адаптации в число первоочередных. Процесс адаптации проходит как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне отрасли.

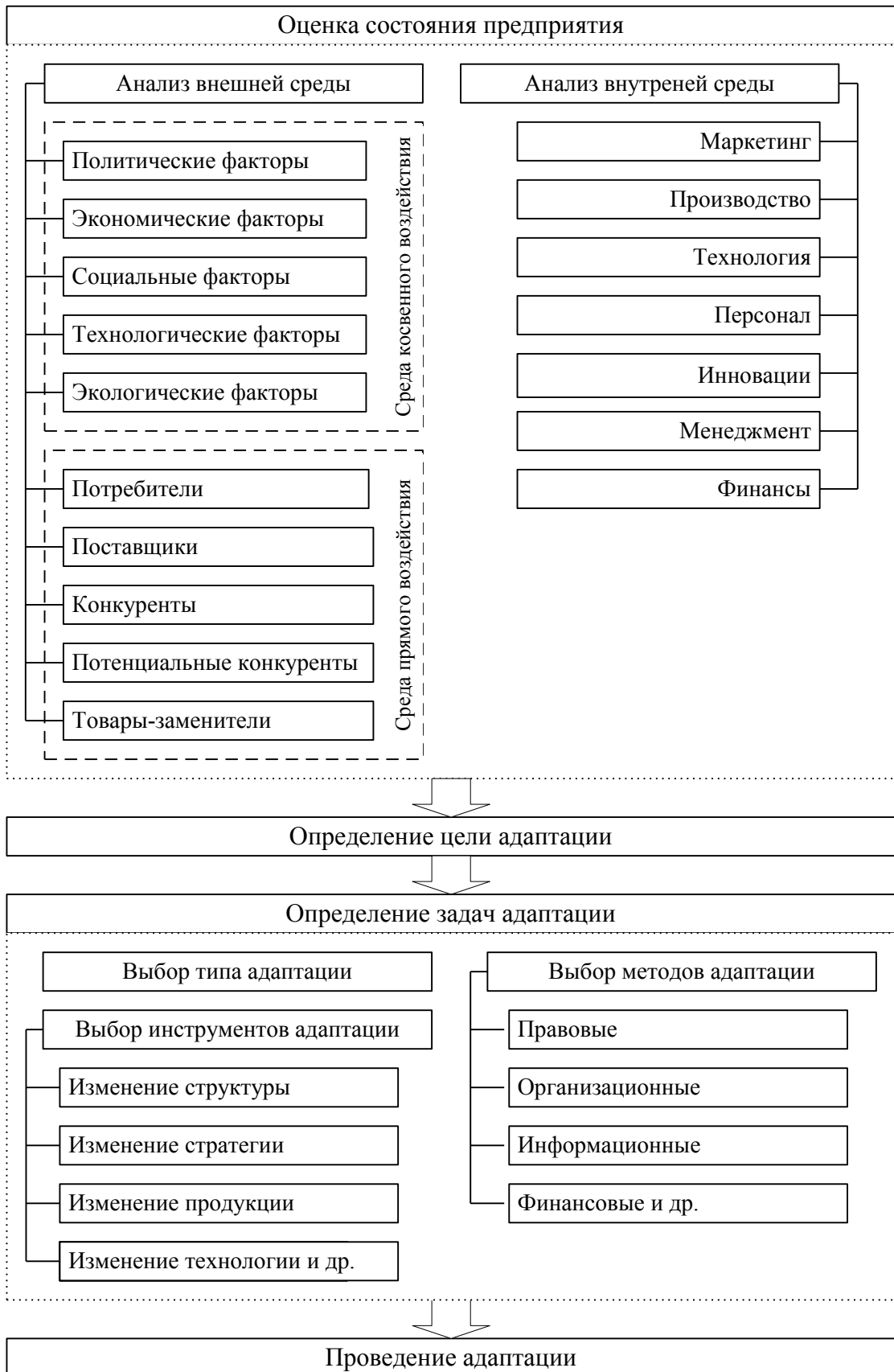


Рис. 7. Процедура адаптации деятельности предприятия к внешним условиям<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Разработано автором.

Современное состояние экономики России требует от руководителей высшего и среднего звена управления применение именно адаптивного поведения, т.е. поведения, основанного на своевременной реакции на неожиданные изменения конъюнктуры рынка. В последнее время все чаще в научных и деловых кругах можно услышать такие термины как «адаптивное управление», «адаптация», «приспособление», «саморегулирующая система» и т.п., но убедительное и полное раскрытие этих категорий пока в экономической литературе отсутствует.

Процесс адаптации деятельности предприятия непосредственно происходит в конкретных объективных условиях. Всякое изменение и развитие предприятий происходит в результате постоянного взаимодействия факторов внешней и внутренней среды. Конкретные ситуации делают возможным, а иногда просто необходимым сам процесс адаптации, создавая определенные условия и выступая необходимым материалом адаптации.

При этом имеет право на существование и термин «адаптивное управление». В словосочетании «адаптивное управление», слово «адаптивное» является качественным прилагательным, отсюда, естественно предположить, что адаптивное управление имеет своей целью управление с адаптивным качеством [28].

Адаптивное управление - это процесс изменения объекта управления и (или) его деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование и способствующий адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде и ставящий своей целью слаженное взаимодействие<sup>5</sup>.

Адаптивное управление основано на постоянном мониторинге среды функционирования объекта исследования, что подтверждает предложенная схема (рис. 8).

Адаптация предприятий и повышение эффективности производства

---

<sup>5</sup> Разработано автором.

во многом зависит от способности определять первостепенные проблемы и успешно их решать.

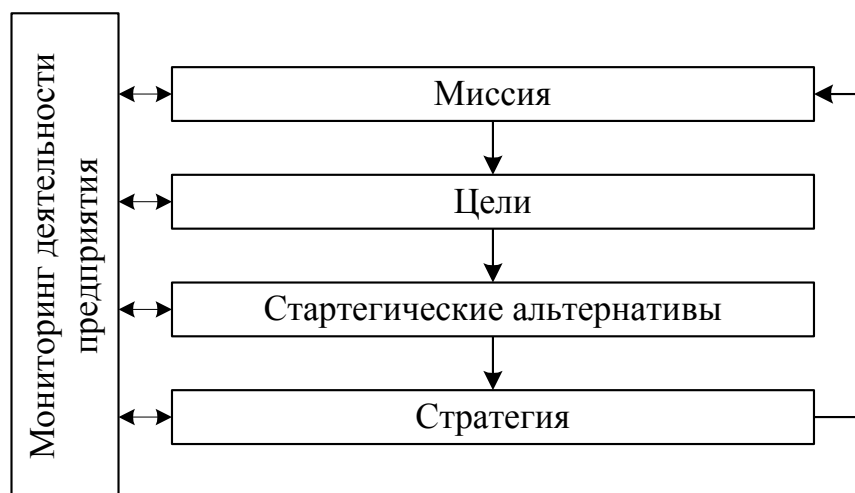


Рис. 8. Технология адаптивного управления предприятием<sup>6</sup>

В настоящее время известны многие направления адаптации предприятий к сложившимся условиям:

- реорганизация предприятий, которая может проходить в виде слияний и поглощений, организации совместных предприятий и т.д.;
- изменение системы управления предприятием;
- совершенствование управленческих технологий, таких, как: внедрение бюджетного управления, стратегическое управление на основе системы сбалансированных показателей, процессно-ориентированное управление и другие;
- внедрение технологических инноваций, направленных на ресурсосбережение и повышение энергоэффективности работы предприятия;
- совершенствование маркетинговой и сбытовой политики предприятия;
- формирование устойчивой сырьевой базы;
- техническое переоснащение предприятия;
- разработка новых технологий использования традиционных и

<sup>6</sup> Разработано автором.

новых видов сырья;

- разработка форм взаимодействия предприятия с контактными аудиториями;
- стабилизация финансового состояния предприятия за счет привлечения инвесторов и другие способы.

Процедура изменения управленческой системы относится к самым важным, поскольку связана с приспособлением промышленных предприятий к современным условиям рынка. В случае ее отсутствия никакая сфера деятельности предприятия, ни финансовая, ни маркетинговая, ни тем более производственная не могут быть высоко результативными. Важность осуществления преобразований системы управления основана на следующих факторах: жесткая централизация власти; недостаток подразделений предприятий, отвечающий за формирование стратегии развития или совершенствование деятельности; отсутствие подразделений по управлению рисками, с которыми может в своей деятельности столкнуться предприятие; не реализуется постоянный мониторинг деятельности предприятия.

Преобразования в управленческой системе осуществляются по двум важным направлениям:

- совершенствование задач управления, важнейшей из которых является достижение высокой стабильности деятельности и повышение конкурентоспособности на рынке, или разработка и реализация стратегии развития предприятия;
- совершенствование структуры управления предприятием.

Экономическая сущность адаптации деятельности предприятия характеризуется комплексом структурированных управленческих решений направленных на сохранение или развитие имеющегося потенциала предприятия в условиях изменения внешнего окружения путем применения современных механизмов и алгоритмов работы.

Адаптация предприятия предполагает трансформацию его



деятельности, повышение гибкости и приспособляемости.

Эффективная управленческая деятельность предприятий в значительной мере зависит от осознания проблемы адаптации деятельности, как основной функции управления в современных изменяющихся условиях рынка с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Чем ниже адаптивность предприятия, тем больше возможность оказаться под влиянием негативных факторов внешней среды.

Главная задача предприятия как управленческой системы заключается в достижении устойчивого развития и финансовой эффективности деятельности. Выделяя устойчивое развитие, предполагается соблюдение определенного баланса в деятельности при постоянных изменениях внешних факторов.

Все управленческие системы характеризуются наличием некоторых характеристик, к которым можно отнести следующие: целостность; неаддитивность; эмерджентность; синергизм; обособленность; совместимость; адаптивность.

Проанализируем представленные свойства системы управления, характеризующие каждое предприятие с учетом изменений в пространстве и во времени.

Целостность. Целостность предприятия определяется перечнем свойств и закономерностей. Разносторонность данной характеристики определяется с помощью достижения единой цели, дифференциации деятельности, интеграции, симметрии, асимметрии. Процесс дифференцирования деятельности предприятия связан с разделением единого целого на составные части с учетом выделенных различий. Антонимом данного понятия является интеграция, которая характеризуется обратным процессом, т.е. объединением различных частей в единое целое. Симметрия и асимметрия - два понятия характеризующих различные связи системы управления в пространстве и

во времени. Предприятие перестает быть целостной системой при отсутствии хотя бы одной из указанных характеристик. Для эффективной работы промышленным предприятиям необходимо обладать свойством целостности, в противном случае невозможно достижение целей, формирование и реализация стратегии, а главное своевременная реакция на изменение внешнего окружения.

**Неаддитивность.** Данное свойство предприятия связано с объединением разрозненных частей в единое целое. Другими словами, итог результатов деятельности самостоятельных частей организации не равен результату функционирования ее целиком. Результат работы всей организации больше чем итог результатов частей. Данная характеристика основывается на том, что при делении предприятия на части происходит разрушение взаимосвязи и взаимообусловленности различных подразделений и результате уменьшается качество работы. В данной ситуации происходит снижение эффекта от деятельности за счет разрыва системы связей внутри предприятия. В рамках работы промышленных предприятий данное качество проявляется через построение организационной структуры управления, которая позволяет обеспечить слаженную работу всех подразделений.

**Эмерджентность.** Данное свойство характеризуется наличием определенных характеристик предприятия, которыми не обладают его составные части. Эмерджентность основывается на использовании принципов диалектики в управленческой деятельности, при этом она может приобретать различные формы и представления. Например, на уровне среды косвенного воздействия на предприятие эмерджентность можно характеризовать через имидж, социальный статус предприятия, осуществления крупных проектов развития или осуществления некоторых разработок. На уровне непосредственного воздействия на предприятие, данную характеристику связывают с эффектом масштаба производства, развития технологии и т.д. Несмотря на то, что в последнее время

наблюдает отказ от массового производства и переход к индивидуализации товаров, свойство эмерджентности в первую очередь проявляется в производстве продуктов питания, где эффект масштаба производства позволяет производителю получить дополнительные выгоды [28].

**Синергизм.** Данная характеристика связана с увеличением результата деятельности предприятия, обусловленным взаимосвязью различных элементов. При осуществлении деятельности отдельных подразделений предприятия или отдельных личностей результат имеет одно значение, а при объединении данных подразделений или личностей он в несколько раз больше. Данное свойство предприятия или объединения людей можно назвать эффектом мультипликатора, что означает объединение результатов, происходит не через сложение, а через умножение, т.е. в несколько раз больше. Для долгосрочного успеха любого предприятия необходимо наличие высококвалифицированной команды, которая будет отличаться синергетическим эффектом.

**Обособленность.** Данное свойство предполагает, что система имеет определенную характеристику, связанную с правилами функционирования самой системы и ее взаимосвязями с другими системами. Эта характеристика основывается на принципах принятия управленческих решений, касающихся только данного предприятия и никакого другого. Например, на обособленном пространстве любого государства могут приниматься законы, противоречащие интересам другого государства в целом, или на любом промышленном предприятии принимаются решения касающиеся управления именно данным предприятием [28].

**Совместимость.** Это одно из самых важных свойств промышленных предприятий как систем управления, которое предполагает наличие четкой связи всех составных частей одной системы с частями других систем, находящихся вокруг. Кроме того, рассматриваемое предприятие или система управления должна функционировать во взаимосвязи с другими предприятиями и системами, в том числе и более высокого уровня. Данное

свойство особенно точно проявляется в крупных промышленных комплексах, в состав которых входит целый ряд предприятий, где одно является поставщиком сырья для другого.

Адаптивность. Как уже было сказано выше, данное свойство предполагает наличие у предприятия возможностей для изучения и приспособления ко всем изменениям происходящим как внутри его, так и вокруг. Данное понятие имеет непосредственную связь с определением «саморегулирования», характеризующего совершенствование деятельности предприятия на основе данных анализа внешнего окружения. Это самое главное свойство промышленных предприятий как систем, поскольку они должны производить товары необходимые потребителю, а для этого необходимо постоянно изучать предпочтения потребителей и удовлетворять их [28].

Изучение законов и свойств функционирования систем управления позволяет менеджерам определять будущее в поведении и окружении исследуемых предприятий, и как следствие, появляется эффективное конкурентоспособное предприятие на рынке.

Процедура управленческой деятельности предполагает реализацию ранее согласованных управленческих решений, обеспечивающих достижение целей и стратегии предприятия. Для осуществления эффективного управления на предприятии должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления.

В настоящее время в составе организации как системы управления выделяют следующие подсистемы: структура управления; техника управления; функции управления; методология управления.

Надо отметить, что систему управления можно рассматривать как с позиции статики, т.е. как некий механизм (организация), так и с позиции динамики - как управленческую деятельность.

Основной целью системы является ориентация управленческого процесса на достижение стратегических и оперативных целей

предприятия. С этой точки зрения система управления предприятием включает:

- цели, принципы и методы менеджмента;
- основные показатели деятельности предприятия;
- повышение качества продуктов и услуг;
- экономию используемых в производстве ресурсов (сырья, материалов, топлива, электроэнергии, рабочей силы и т.д.);
- планирование (включая анализ, прогнозирование, моделирование, оценку планов и программ);
- структуру организации;
- учет и контроль;
- мотивацию труда персонала;
- ресурсное, информационное, правовое и организационно-технологическое обеспечение системы менеджмента;
- внутреннюю и внешнюю среду деятельности предприятия;
- управление персоналом;
- принятие и реализацию управленческих решений.

Среда функционирования промышленных предприятий подвержена частому влиянию и постоянному изменению. На первый план выходят, конечно же, негативные факторы внешней среды исследуемых предприятий, поскольку предприятия обязаны удовлетворять именно данным условиям. Поскольку это позволяет предприятию нормально функционировать на рынке и удовлетворять запросы потребителей, ведь именно они и занимают ведущее положение. Это объясняет использование в управленческой деятельности специальной функции менеджмента, которая называется «адаптация» [28].

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 предприятия.

Экономические изменения предполагают прохождение несколько стадий, чем раньше предприятие сможет выявить негативные тенденции и перестроить свою деятельность, тем эффективнее будет его работа. Систему можно назвать адаптированной, если она в состоянии выявлять и определять изменения на ранних стадиях. Следовательно, чем выше уровень адаптивности, тем эффективнее предприятие, тем больше у него возможностей для реализации имеющегося потенциала. Важным фактором является сам процесс выявления негативных тенденций и определения способов их устранения или сокращения их влияния на деятельность предприятия [28].

Способность к адаптации основывается на уровне точности определения негативных тенденций и эффективности принимаемых управленческих решений для устранения этих явлений. Данные характеристики предприятия основываются на способностях и уровне квалификации менеджеров и сотрудников рассматриваемого предприятия.

Другое понятие, связанное с адаптивностью деятельности предприятия является понятие управляемости, которое предполагает наличие на предприятии системы своевременного оповещения сотрудников о происходящих изменениях в деятельности. Таким образом, может быть достигнута слаженная работа менеджеров и всех уровней сотрудников предприятия, работа будет являться эффективной, только если она будет согласованной и слаженной. Данное свойство позволяет обеспечить целостность системы управления предприятием.

Перед выбором стратегии, связанной с адаптацией деятельности промышленного предприятия, необходимо провести подробный анализ и выявить все положительные и отрицательные моменты в деятельности рассматриваемого предприятия.

В соответствии с законом необходимого разнообразия У.Р. Эшби, для создания системы, способной справиться с решением проблемы, обладающей определенным, известным разнообразием, нужно, чтобы сама система имела еще большее разнообразие, чем разнообразие решаемой проблемы, или была способна создать в себе это разнообразие. То есть, для поддержания жизни система должна непрерывно поддерживать такой уровень внутреннего разнообразия, который соответствовал бы разнообразию окружающей среды. В этом случае она достаточно долго может сохранять равновесие со средой.

Винокуров В.А. предлагает рассматривать три основных разновидности систем управления по степени адаптации [28]:

1. Системы с пассивной адаптацией к внешней среде (системы слабо адаптируются к изменениям).
2. Системы с активной адаптацией (системы быстро приспособляются к изменениям).
3. Системы, воздействующие на преобразование среды и влияющие на формирование условий деятельности предприятия.

Филатова Ю.В. рассматривает три вида предприятий [189]:

- пассивная организация, неспособная перестраивать под внешние изменения;
- активная фирма, быстро и адекватно приспособляется к рыночным характеристикам;
- активно-пассивная фирма сочетает черты предыдущих двух типов.

Несколько иную точку зрения излагает Уманский А.С., выделяющий также три возможных сценария реагирования промышленного

предприятия на изменения [28]:

- превентивное реагирование (опережающие и предупреждающие реакции);
- синхроническое реагирование (реакции одновременные с изменением поведения элементов внешней среды);
- запаздывающее реагирование.

На основании выше сказанного можно сделать вывод, что именно активный тип изменений потенциала организации сопряжен с влиянием внутренних изменений на изменения во внешней среде.

Бекетов Н.В. выделяет две основных модели развития систем управления: эволюционную и бифуркационную. Эволюционная модель связана с прогнозируемыми линейными преобразованиями. Бифуркационное развитие имеет принципиально непредсказуемый характер [43].

Достижение свойства адаптированности системы управления подкреплено реализацией всей взаимосвязанной системы стратегий предприятия: маркетинговой, финансовой, технологической, инновационной и др. Данный комплекс стратегий позволяет быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды предприятия.

Таким образом, основной задачей группы функциональных стратегий является адаптация потенциала промышленного предприятия к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды. Различные сочетания функциональных стратегий создают возможность реализации определенных конкурентных и базовых стратегий развития.

Стратегическое управление появилось в результате эволюции теоретической мысли в последовательной смене систем управления и в соответствии с практическими запросами предприятий. Изменения в условиях ведения бизнеса, вызванные растущей нестабильностью, непредсказуемостью и динамизмом деловой среды, ужесточением конкуренции, поставили предприятия перед необходимостью предвидения



возможных ситуаций, быстрого реагирования и адаптации к изменениям в окружении. Под влиянием двух главных сил, формирующих сегодня окружающую среду, – конкуренции и неустойчивости, поиски источников и механизмов создания конкурентных преимуществ становятся исключительно важными для предприятия.

Однако, применение механизмов стратегического управления в практической деятельности сталкивается со сложностями, вызванными не только разнообразием используемых принципов, подходов и методов в этой области управления, но и множеством различных теоретических концепций. Сложность заключается в том, что, ставшие классическими, исходные концепции стратегического управления не сменяются, а дополняются новыми, современными концепциями, основными практическими предпосылками, появления которых является изменение факторов, условий и границ конкуренции.

Единой общепризнанной теории стратегического управления не существует, как не существует и единого и однозначного определения понятия «стратегия» в мировой науке и практике. Стратегическое управление как направление исследований является синтетической дисциплиной, охватывающей различные научные подходы для решения проблемы поиска источников и механизмов конкурентных преимуществ в неустойчивой внешней среде, обеспечивающих предприятию экономический рост. Для понимания движущих сил экономического роста в тех или иных условиях конкуренции предприятиям следует иметь представление о развитии и накоплении соответствующих теоретических концепций стратегического управления. Для овладения передовыми механизмами повышения конкурентоспособности в современной экономике необходимо знать, прежде всего, о современных тенденциях в развитии стратегического управления [28].

Со времени становления в 1960-х годах стратегическое управление как научная дисциплина прошла ряд этапов своего развития.

Теоретические концепции стратегической адаптации предприятия вызревали, получали признание и распространялись в ответ на изменяющиеся условия конкуренции, связанные с нарастанием нестабильности, неопределенности и динамизма окружающей среды. Описание основных положений и условий применимости различных теоретических подходов к стратегическому управлению, сгруппированных в десять научных школ, даны Г. Минцбергом с соавторами. В числе наиболее известных из них, доминирующих в разные годы становления и развития стратегического управления, выделяют: концепцию стратегического планирования, преобладающую в 1960-е – первой половине 1970-х годов; концепцию позиционирования, лидирующую с середины 1970-х до конца 1980-х годов; ресурсную концепцию, доминирующую с 1990 г. по настоящее время [128].

Главные отличительные особенности теоретических концепций стратегического управления заключены в их исходных положениях и состоят в:

- поиске источников конкурентных преимуществ во внутренней или внешней среде предприятий;
- определении природы стратегии как содержания или процесса;
- логике структуризации стратегического управления и места в ней целеполагания,
- стратегии и ресурсах.

Основными объектами стратегического анализа окружающей среды являются производимые товары и рынки сбыта продукции. На основе такого анализа принимаются решения относительно деятельности предприятия в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции, результатом которых является переход к комбинации новых продуктов, рынков и технологий производства.

Таким образом, обеспечивается соответствие стратегии предприятия внешней конкурентной среде, осуществляется адаптация деятельности

предприятия к меняющимся условиям. Вместо логики долгосрочного планирования – экстраполяция из прошлого на будущее, осуществляется логика – от анализа будущего к настоящему.

В концепции стратегического планирования акцент сделан на внутренние источники конкурентных преимуществ. Стратегические решения принимаются в рамках ограниченных ресурсов и связаны с выбором альтернативных направлений использования имеющихся ресурсов, то есть с выбором продуктового ассортимента и рынков. На пути к достижению поставленных целей ставится задача оптимального использования ресурсов. Разработка стратегии в стратегическом планировании является структурированным формализованным процессом, а стратегия – запланированной, то есть, по сути, определяющей то, что нужно сделать.

Самым распространенным определением стратегии является определение, данное А. Чандлером: «установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Цели представляют собой результаты, которых пытается достичь компания, а стратегия – средства достижения результатов. Логика стратегического управления предполагает следующую последовательность [182]:

цель (желаемые результаты) → стратегия (стратегический план) → ресурсы.

Изменения условий конкуренции в 1970-х годах, связанные с нефтяными кризисами и последовавшим за ними мировым экономическим кризисом, усилением неустойчивости и неопределенности окружающей среды, сделали невозможным для предприятий планирование стратегии о рынках и продуктах на основе долгосрочных прогнозов, использовавшихся в модели стратегического планирования. Обострение международной конкуренции в это время привело к необходимости поиска новых факторов

повышения конкурентоспособности.

Произошло «смещение акцента с планирования на создание стратегии, где детальному менеджменту путей развития компании стали уделять меньше внимания, чем позиционированию компании на рынке относительно конкурентов». Появляется радикально новая теоретическая концепция стратегического позиционирования М. Портера, перенесшая акцент с компании на отрасль [148]. В ее основу положены такие ключевые исходные концепции: сравнительная привлекательность отрасли, в которой действует предприятие и в которой интенсивность конкуренции определяется пятью основными конкурентными силами (поставщиками, потребителями, прямыми конкурентами, потенциальными конкурентами, производителями товаров-заменителей). Размещение в привлекательной отрасли является одним из источников высокой доходности предприятия. Чтобы получить дополнительные доходы в виде монопольной ренты от конкурентного преимущества по сравнению с соперниками, необходимо занять в отрасли такую позицию, которая позволит наилучшим образом защититься от действий конкурентных сил или влиять на них, чтобы изменить в свою пользу. Для этого необходимо выявить основные структурные особенности отрасли и определить, какие из них поддаются действию стратегических инициатив предприятия.

Позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество предприятия; типовые стратегии конкурентной борьбы. Превзойти конкурентов можно с помощью трех непротиворечивых альтернативных стратегий: минимизации издержек (снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов для предприятий, занимающих большую долю рынка); дифференциации (уникальность производимого продукта в отрасли по дизайну, качеству, сырью, обслуживанию и т.п.); концентрации (удовлетворение потребностей определенного потребителя); цепочка создания ценности (вклад всех видов деятельности предприятия – основных, вспомогательных и инфраструктурных – от разработки и

производства до выведения на рынок и обслуживания в создание потребительной стоимости продукта и его цены), в которой кроются все конкурентные преимущества предприятия. Конкурентное преимущество зависит от того, насколько четко предприятие может организовать систему согласованных видов деятельности в цепочке ценности и управлять ею путем разработки новых способов, перестановки, перегруппировки или исключения отдельных видов деятельности.

Таким образом, основным содержанием концепции позиционирования является конкурентный анализ отрасли, в которой действует предприятие, определение конкурентного преимущества предприятия и построение на его основе конкурентной стратегии из числа типовых (эталонных) стратегий, определение цепочки ценности и управление ею.

Одними из основных инструментов концепции позиционирования являются модель пяти конкурентных сил Портера, используемая для анализа структуры отрасли, и системный анализ цепочки ценности.

Развернувшийся процесс глобализации экономики в 1990-х годах превращает мировое хозяйство в единый рынок результатов и факторов производства. Свободное движение товаров, капитала, рабочей силы и знаний в рамках открытой экономики меняет условия хозяйствования, нивелирует барьеры и границы конкуренции. Ресурсы и весь спектр глобальных возможностей становятся потенциально доступными для любой компании в мире.

Поэтому все компании в мире могут рассматриваться в качестве действующих в одной окружающей среде потенциальных конкурентов, которые в любой момент времени могут вступить в конкурентное взаимодействие. Окружающая среда и конкуренция становятся глобальными. В этой связи анализ внешнего окружения, занимающий центральное место в выявлении конкурентных преимуществ предприятия на основе его поведения на рынке, позиционировании предприятия

относительно конкурентов без обращения к внутренним источникам теряет актуальность. Кроме того, из-за значительного увеличения скорости обновления ассортимента продукции конкретный продукт перестает быть надежной основой стратегии.

Переход от узкой специализации к интеграции создает условия для осуществления совершенствования деятельности промышленных предприятий. Данный фактор позволяет использовать принципы делегирования полномочий с высоких уровней управления на более низкие уровни. Данный подход призван сократить развитие бюрократических процедур, сократить управленческий аппарат и модернизировать структуры управления предприятиями, а в результате повысить эффективность работы [28].

Формирование рыночной системы хозяйствования и ее преобразование оказывают важное влияние на развитие возможностей российских промышленных предприятий приспосабливаться к происходящим изменениям во внешнем окружении. В качестве основного фактора данного процесса выделяется совершенствование механизма управления для повышения эффективности работы предприятия и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Для решения данных задач используются усовершенствованные приемы и механизмы осуществлений управленческой деятельности промышленным предприятием, основанные на применении алгоритмов управления, маркетинга и рекламной деятельности, которые являются значимыми для повышения эффективности его функционирования.

Препятствием рассматриваемых процессов служит несовершенная система управленческих решений, принимаемых по реализации основных видов деятельности на промышленных предприятиях и несвоевременное применение механизмов менеджмента и маркетинга. Данное положение оказывает отрицательное влияние на повышение результативности деятельности управленческой системы. В результате этого промышленные

предприятия не могут обеспечить достижение сбалансированного экономического развития и реализовать поддержание своего конкурентоспособного положения в полном объеме.

Воздействовать на существующую ситуацию можно через формирование комплекса мероприятий, направленных на совершенствование организационно-экономического алгоритма управления предприятиями промышленного комплекса, что позволит повысить скорость процесса приспособления к требованиям развивающегося рынка и увеличить эффективность использования всех видов имеющихся у предприятия ресурсов. В результате этого существует необходимость исследования влияния отдельных функций менеджмента, стратегической составляющей деятельности предприятия промышленного комплекса, факторов внешнего окружения на формирование и реализацию эффективных оперативных и стратегических управленческих решений в условиях важности полного удовлетворения потребностей населения путем формирования и реализации стратегии реструктуризации.

## 2.2. Теоретические аспекты адаптации системы управления промышленными предприятиями

С возникновением неустойчивости развития внешнего окружения, что характеризует условия современных социально-экономических отношений, централизованная бюрократическая управленческая система становится недостаточно эффективной. Приспособление предприятия к происходящим изменениям во внешнем окружении приобретает важное место в управленческой системе промышленного предприятия. 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» трактуется как

приспособление к условиям внешнего окружения, при этом остается нерешенным комплекс задач в области инструментального обеспечения процедуры адаптации и эффективного использования финансового, ресурсного, инновационного и мотивационного потенциалов промышленного предприятия.

Управленческие решения по приспособлению промышленного предприятия к элементам внешнего окружения или по изменению этих характеристик относительно изменившихся потребностей потребителей принимаются на основе информации управляющей подсистемы предприятия о своих ресурсах, особенностях этих элементов, прогнозных данных макро- и микроуровня внешней среды [28].

Ведущими целями реформирования промышленных предприятий в современных социально-экономических условиях являются:

- отстаивание интересов акционеров, разделение прав и ответственности на права и ответственность собственников и менеджеров, внедрение методов и приемов управления;
- привлечение к процедуре принятия управленческих решений инвесторов предприятия, формирование целей развития с учетом их мнения;
- формирование гарантий по выполнению условий подписанных контрактов;
- повышение уровня инвестиционной привлекательности предприятий;
- формирование базы данных о предприятии и открытие доступа к ней для менеджеров, акционеров и других контактных аудиторий;
- реализация современного результативного механизма управления деятельностью;
- реформирование предприятия в случае необходимости;
- совершенствование различных направлений управленческой деятельности предприятия.



Проводя совершенствование деятельности предприятий важно правильно оценить современные возможности нынешнего этапа развития отношений и условия развития внешней среды (табл. 5). В настоящее время на первый план выходят проблемы диверсификации деятельности промышленных предприятий и создания крупных комплексов.

Организационная структура управления - это строение предприятия, определяющее внутренне взаимодействие всех подразделений с учетом построенных связей и зависимостей. Структура управления предприятием характеризуется происходящими в ней изменениями и представляет собой не только основу, но и суть этих изменений. Структура относится к менее изменчивым элементам системы управления предприятием, поскольку касается всех работающих на предприятии сотрудников [29].

Таблица 5

Сравнительная характеристика управления в условиях стабильной и динамичной среды

Элементы организации управления	Основные характеристики	
	В условиях стабильной среды	В условиях динамичной среды
Главная цель	Реализация действий	Обеспечение необходимого уровня прибыли за счет удовлетворения запросов и нужд покупателей
Основная задача	Рост объема выпуска продукции	Изменение объема выпуска продукции, потребительских свойств в соответствии с изменениями рыночного спроса
Стратегия	Пассивная, выжидающая	Активная, с элементами обоснованного риска
Оценка результатов	По степени точности выполнения заданий	По положению предприятия на рынке относительно конкурентов
Тип организационной структуры	Механистическая, формализованная	Адаптивная
Решения по управлению предприятием	В зависимости от выполнения заданий	Главным образом перспективные
Стимулирование	Оперативные	В зависимости от достигнутых результатов
Стиль управления	Авторитарный	Демократический
Характер власти руководителя	«От должности»	В зависимости от личных и профессиональных качеств

С учетом развития управленческой мысли организационные структуры управления усложнялись, в последнее время возникли новые объединения, которые получили название финансовых, промышленных, финансово-промышленных объединений или групп. С каждым новым этапом в развитии происходило усложнение процедур управления предприятиями, и выделялись отличия действующих структур от предшествующих. Можно выделить ряд тенденций, происходило сокращение степени централизации власти, уменьшение численности руководителей среднего звена управления и т.д. Но независимо от происходящих изменений оставалась лишь цель существования любого предприятия – получение прибыли.

Происходившие изменения в обществе, связанные с развитием капиталистических отношений повлекли за собой и совершенствование принципов, приемов и методов управленческой деятельности.

Рассмотрение этапов развития и совершенствования организационных структур управления позволили выявить особенности функционирования промышленных предприятий в различные моменты времени и определить тенденции развития современных и будущих организационных структур управления [29].

Вторая половина XIX века – начало XX века – это время формирования первых современных организационных структур управления. Промышленная революция, проходившая в Европе, катализировала процессы, приведшие к формированию первых управленческих структур. В этот же период времени, у руководителей и представителей американских корпораций возникла идея разработки высокоэффективных структур управления, способствующих повышению эффективности работы предприятий.

Примерно до середины XIX века не существовало необходимости создания достаточно крупных объединений в мировой экономической системе. Толчком для развития крупных корпораций является появление

научных открытий и развитие достижений научно-технического прогресса. К важнейшим событиям этого времени необходимо отнести строительство на территории Соединенных Штатов трансконтинентальных железных дорог.

Важным моментом деятельности предприятий того времени является отсутствие вмешательств со стороны государственных структур и как результат этого, внедрение различных нововведений происходило очень быстро и способствовало развитию промышленных предприятий и завоеванию лидерских позиций на рынке. В результате были образованы крупные отрасли промышленности, для управления которыми использовались прогрессивные методы управления.

Происходившие изменения в социально-экономических отношениях и способствовали созданию и развитию новых совершенных форм организации управленческой деятельности предприятий [28].

Возникновение современных организационных структур управления привело к значительным изменениям в процедуре построения самих капиталистических отношений. В это время было введено понятие «эффективного управления», которое занимало главенствующие позиции при определении результатов деятельности того или иного предприятия.

В большинстве отраслей промышленного сектора значительную долю занимали крупные промышленные объединения. В результате изменения и самих капиталистических отношений от руководителей и собственников требовалось изменение или совершенствование деятельности компаний. В качестве итога во многих компаниях активизировались процессы деления предприятия на отдельные блоки: подразделения, отделы, участки.

Следующим важным этапом совершенствования капиталистических отношений выделяют период, относящийся к 50–70 годам XX века, т.е. период, после окончания Второй мировой войны. Нововведения, происходившие практически во всех крупных корпорациях, касались

структуры управления и новых методов организации работы и были вызваны следующими факторами:

- внедрение достижений научно-технического прогресса;
- увеличение размеров предприятий и как результат рост управленческих задач.

В данное время наблюдается скоростное развитие науки управления, которая акцентирует свое внимание на расширении ассортимента выпускаемой продукции, а не на обосновании приемов и методов управленческой деятельности.

В 20 столетии структуры управления предприятиями были подвержены значительным изменениям. Главным достижением управленческой науки является заключение о том, что универсальной организационной структуры не существует, но не следует останавливаться на достигнутом, необходимо продолжать разработки и совершенствования организационных структур управления. Некоторые же ученые предполагают, что идеальной структуры нет и быть не может, они в основу своих заключений поставили принцип самоорганизации системы управления, т.е. в современных условиях развития экономики организационные структуры не нужны. Не отрицая важности самоорганизации, мы все же предполагаем, что задача поиска эффективных организационных структур остается актуальной [29].

Схема организационной структуры управления предприятием – это некая модель отношений по управлению между руководителем, исполнителями и руководителями блоков системы реализации коммуникаций, вспомогательной системы, блока интегрального мониторинга системы, системы обеспечения качества и пр. Кроме того, могут выделяться специальные образования и специально выделенные элементы [184, с. 39-40].

Суть необходимости организационной структуры управления заключается:

- в реализации влияния субъекта управления более высокого уровня на субъект более низкого уровня с целью поддержания его в заданном состоянии;

- в праве одного субъекта изменить состояние другого субъекта, при этом способом реализации данного права является вертикальная схема подчиненности;

- в ответственности субъекта более высокого уровня за результаты действий управляемого объекта [184, с. 55].

В настоящее время при современных условиях функционирования необходимо пересмотреть и уточнить основные организационные принципы управления и функции руководителей высшего и среднего звена на предприятии. Высшее звено управления должно в первую очередь осуществлять следующие основные функции:

- формирование слаженной, мобильной и управляемой организационной структуры, в которой каждый сотрудник должен соответствовать предъявляемым к нему требованиям и эффективно выполнять свои обязанности;

- выработка стратегии развития предприятия с учетом имеющихся возможностей и особенностей рынка предприятия;

- определение результативного стиля управления;

- осуществление контроля за выполнением всей работы на предприятии. Подсистема контроля является инструментом выявления качества и количества проделанной работы. Основной частью функции контроля является наличие обратной связи между получаемой информацией о результатах работы и соответствующими планами, стандартами, нормами; главная задача связана с анализом и устранением отклонений для дальнейшей эффективной работы предприятия;

- координация, т.е. объединение усилий всех элементов организации. Технологическими методами координации выступают формирование сметы или бюджета, проведение консультаций или

создание различных комиссий. Как результат будет выступать разветвленная система коммуникаций на предприятии.

Изменение среднего звена управленческой деятельности связано с выполнением следующего:

- определение задач и целей на уровне отделов в соответствии с общими задачами и целями предприятия, осуществление работы подразделения (создание четкой структуры, распределение обязанностей, урегулирование конфликтов);

- управление производством, мотивация сотрудников предприятия, для увеличения производительности их труда, совершенствование технологического процесса и развитие коммуникационных связей между сотрудниками и подразделениями предприятия.

В процессе эффективного стратегического управления деятельностью предприятия важным фактором является адаптация организационной структуры. Зачастую новая стратегия 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.

Проектирование и построение организационной структуры промышленного предприятия определяется множеством характеристик, основными из которых являются следующие: особенности производимой продукции, разнообразие рынков, уровень каналов распределения продукции, особенности технологии производства, а, следовательно, и особенности связей между подразделениями предприятия, и другие.

Организационные структуры современных российских промышленных предприятий основаны на соблюдении принципов и методов управленческой деятельности, сформированных еще в начале XX века. Наиболее полно эти принципы были сформулированы в концепции

рациональной бюрократии [29]:

- бюрократичная организация рассматривается как вертикальная конструкция, функционирующая как единое целое (предполагается, что объем полномочий и соответствий, делегированных каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего);
- принцип соотношения прав и ответственности управленческого персонала в соответствии с уровнем иерархии;
- принцип специализации труда по функциям и по категориям работ;
- принцип отбора квалифицированного персонала, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится по определенным заранее требованиям [184, с. 56-57].

Самой простой организационной структурой управления является линейная. Главная особенность данной структуры – по объектное выделение руководителей, то есть каждый из них выполняет все виды работ, принимает управленческие решения, связанные с управлением данным объектом (табл. 6).

Недостаток в адаптируемости линейной структуры управления легко решается при функциональном управлении, которое предполагает выделение специализированных подразделений с конкретными функциями и решением конкретных проблем. В чистом виде использование функциональной структуры управления невозможно из-за нарушения в ней принципа единоначалия, это объясняет появление линейно-функциональной организационной структуры.

Поскольку в настоящий момент на большинстве рынков России наибольшую долю занимают средние компании, то можно сказать, что линейно-функциональная структура управления является наиболее распространенной.

Для крупных же компаний доминирующим стал дивизионный

подход к построению организационных структур управления. Дивизионные структуры управления можно считать переходным вариантом между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами.

Таблица 6

Достоинства и недостатки различных структур управления<sup>7</sup>

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

<sup>7</sup> Составлено автором.



Достоинства	Недостатки
Область применения: транснациональные корпорации, компании, работающие одновременно на разнопрофильных рынках (имеют широкий ассортимент выпускаемой продукции).	
Проектная структура управления	
Узкие обязанности проектного менеджера (решение только задач проекта). Комплексный подход к разработке и реализации проекта. Концентрация усилий работников на решении задач проекта.	Временный характер (время реализации проекта). Высокие затраты при создании проектных групп для решения мелких задач. При реализации нескольких проектов одновременно происходит дробление ресурсов. Частичное дублирование функций.
Область применения: организации, имеющие необходимость разработать и реализовать проект комплексного характера.	
Матричная структура управления	
Возможность проведения быстрых технологических изменений. Развитые горизонтальные связи в структуре управления. Активизация командной работы специалистов предприятия. Уменьшение нагрузки на топ-менеджеров предприятия. Гибкость работы предприятия.	Нарушение принципа единоначалия: использование двух направлений управления – вертикальное и горизонтальное. Задача высшего звена управления – поддерживать баланс между направлениями управления. Трудность внедрения матричной структуры управления. Высокие расходы на внедрение и использование. Частичное дублирование функций.
Область применения: первоначально использовалась на предприятиях быстрорастущих отраслей	

Все перечисленные организационные структуры управления можно отнести к бюрократическим. На современном этапе развития системы хозяйствования необходим переход к более гибким или адаптивным структурам управления.

Важными характеристиками, которыми должна обладать современная организация должны быть:

- способность относительно легко изменять свою структуру и тем самым приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентация на решение сложных проблем в течение короткого периода времени;
- обновление органов управления (передача полномочий

руководителя наиболее квалифицированному менеджеру, необходимому для сложившейся ситуации, другими словами, концепция «разделенного лидерства»).

Выделяется некоторый перечень организационных структур управления, которые можно отнести к адаптивным структурам, а, именно, проектные, матричные, программно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые структуры.

Проектные структуры основаны на процедуре управления проектами в организации, т.е. формируются проектные группы в рамках существующей организационной структуры для реализации конкретных целей, которые, как правило, носят комплексный характер. Данная структура управления носит временный характер – создается на время реализации проекта, затем проектная группа распускается. Главными недостатками данной организационной структуры управления являются: высокие требования к управленческим характеристикам, при наличии нескольких проектов предприятие начинает испытывать недостаток ресурсов, возможность дублирования некоторых функций на нескольких проектах одновременно, высокие затраты на реализацию проектов и другие [28].

Другая структура управления, основанная на процедуре управления проектами, это матричная структура управления, самая сложная в реализации, но при этом быстро подстраивающаяся под изменение внешних факторов. Главная особенность рассматриваемой структуры управления заключается в использовании двух направлений управления организацией: вертикальное (управление функциональными и линейными подразделениями предприятия) и горизонтальное (управление отдельными проектами, разрабатываемыми на предприятии).

При матричном подходе основным является повышение эффективности взаимодействия структурных подразделений предприятия

в целях разработки и реализации проекта.

Наиболее перспективной в условиях развития мирового пространства является информационная среда, которая предлагает новые виды организационных структур управления: эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа, техноцентричные формы, безграничные организации, развивающиеся формы организаций, виртуальные организации.

В основе управления новыми организационными структурами лежит принцип управления необходимым набором функционала, т.е. ситуация, когда управление людьми реализующими функционал, подменяется управлением функционалом независимо от того, кто является исполнителем этого функционала. В качестве субъекта, реализующего функционал, могут выступать как отдельные элементы, группы людей, так и организации различного вида [28].

Данные организационные структуры можно назвать структурами будущего, поскольку они формируются на основе новой системы коммуникации и информации, т.е. отказ организаций от иерархии и переход к сетевым организациям. Идея отказа от иерархии возникла в некоторых крупных иностранных компаниях, что же касается российских коллег, то с учетом особенностей системы управления персоналом внедрение новых структур управления будет достаточно затруднено и возможно лишь в мелких организациях или же организациях на начальных этапах функционирования.

В качестве недостатков новых организационных структур управления можно выделить следующие:

- резкое повышение требований к качеству работ и квалификации людей, реализующих эту организационную структуру управления;
- увеличение дифференциации на рынке труда, разрыв между

высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами;

– снижение требований к руководителям как к управляющим одновременно с резким повышением к ним требований как к специалистам по определению функционала;

– более мелкая сегментация, резкое повышение специализации деятельности, что может тормозить в общем научно-техническом прогрессе;

– необходимость поиска высококвалифицированных специалистов.

В современных условиях расширения и диверсификации производства успех предприятия достигается децентрализацией управления, постоянным изучением рынка и предпочтений потребителей. Понятие децентрализации основано на совершенствовании линейно-функциональной структуры до уровня дивизионной и матричной, а от них до сетевых организаций.

Главной проблемой современных промышленных предприятий является определение рациональной организационной структуры управления.

При определении организационной структуры управления современным промышленным предприятием необходимо:

– сформулировать цели существования предприятия (в соответствии с миссией);

– объединить выделенные цели с системой функций, прав и ответственности;

– определить связи по горизонтали управления, что обеспечит координацию деятельности подразделений, решающих общие задачи;

– приспособить информационные каналы к моделям обеспечения соответствующих подразделений предприятия информацией, и связать с принятием управленческих решений.

Отличительной чертой процедуры приспособления деятельности

современных промышленных предприятий является создание новых, ранее не функционирующих приемов, методов и организаций при этом происходит совершенствование уже существующих категорий. На основе происходящих событий происходит выделение факторов внутренней и внешней среды промышленного предприятия, а также совершенствование приемов и методов управления.

Категории управления оказывают влияние на все процессы, происходящие как внутри предприятия, так и вокруг него, и влияют на все факторы и возникающие взаимоотношения, в результате чего появляются новые правила и законы, регламентирующие деятельность всего экономического пространства.

Среди всего многообразия организационных структур управления выделяют группу органических или адаптивных структур, которые характеризуются приспособлением к происходящим изменениям во внешней и внутренней среде:

- проектные, программно-целевые, проблемно-целевые – используются при реализации сложно структурированных задач: формирование и осуществление проекта, связанного с решением экономических, социальных, технических проблем, при максимальном использовании высококвалифицированных сотрудников предприятия; данные структуры носят временный характер и после реализации проекта происходит расформирование;

- сетевые виртуальные структуры характеризуются выделением функциональных связей, использованием квалифицированного персонала, обособленностью работы сотрудников и распространением современных информационных технологий, как правило, данные структуры используются предприятиями, работающими в электронном пространстве, имеющими высокую эффективность работы и конкурентоспособность;

- матричные структуры используются при внедрении современных производственных технологий, на основе использования

положительного эффекта от нарушения принципа единоначалия. Из-за множественных пересечений горизонтальных и вертикальных связей между подразделениями и конкретными сотрудниками происходит быстрое приспособление к происходящим изменениям.

При формировании и развитии современных социально-экономических отношений происходит изменение приемов, принципов и методов управленческой деятельности. Вперед выступает основная коммерческая цель – максимизация прибыли и увеличение доходов собственников.

Процедура адаптации деятельности промышленного предприятия происходит параллельно с совершенствованием функций управления, изменением организационной структуры управления, с помощью устранения или дополнения некоторых звеньев или подразделений предприятия, кроме того, возможен случай модернизации всей организационной структуры полностью. Оценка реальных характеристик, тенденций развития рынка и собственных возможностей предприятия, ориентация на изменяющиеся потребности покупателей и действия основных конкурентов – основа определения стратегии развития предприятия и создания эффективной организационной структуры.

Проведение реформирования предприятий с целью адаптации к рынку должно начинаться с перехода к новым видам управленческой деятельности: стратегическому управлению, изучению сложившихся рыночных тенденций, анализу потенциала и уровня насыщения рынка, определению конкурентов, их сильных и слабых сторон, анализу результативности каналов сбыта и снабжения, финансовому оздоровлению, анализу затрат предприятия, их структуры и динамики и т.д.

Большая часть промышленных предприятий ставят своей целью увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, расширение рынков сбыта, создание и выпуск новых товаров, и совершенствование уже

существующих ранее. Последнее время все чаще встречаются организации с новыми подразделениями – отделами маркетинга. Главная цель функционирования данного подразделения связана с анализом потребительского поведения. В этих условиях происходит выбор и внедрение управленческих решений по вопросу выбора ассортимента производства, определения количества и качества производимой продукции [28].

В последнее время ориентация промышленных предприятий на рынок заменяется ориентацией на производственную деятельность и в результате происходит совершенствование производственных подразделений промышленных предприятий. Кроме того важное место управленческой деятельности современных предприятий занимает соблюдение прав собственников и акционеров предприятий, а так же формирование и доведение достоверной информации до контактных аудиторий предприятия, в первую очередь, инвесторов и кредиторов.

Основным моментом совершенствования организационной структуры управления промышленным предприятием является пересмотр полномочий некоторых подразделений или их расширение. Все эти мероприятия осуществляются для внедрения новых передовых идей как в производственный процесс деятельности предприятия, так и в другие сферы, с целью децентрализации власти и расширения возможностей по привлечению новых идей.

Решения о корректировке организационной структуры управления должны приниматься высшими руководителями как часть мероприятий по адаптации деятельности предприятия к изменяющимся условиям.

Важным этапом совершенствования организационной структуры управления промышленным предприятием является определение условий преобразований [29]:

1. Нестабильное положение промышленного предприятия на рынке. Главной причиной внедрения процесса совершенствования

организационной структуры является увеличение затрат на производство и реализацию продукции, снижение производительности труда рабочих, сокращение доли на рынке, нестабильное финансовое положение и другие. Первым этапом реализации задуманного проекта в этом случае будет привлечение высококвалифицированных кадров или проведение мероприятий по повышению уровня квалификации имеющихся сотрудников. Главная ошибка в этом случае не правильное определение причин возникшей ситуации, они, как правило, скрываются в самой организационной структуре.

2. Высокий уровень ответственности менеджеров высшего звена управления. В данной ситуации самым действенным инструментом будет являться внедрение современных методов и приемов управления, если же они не принесут необходимого эффекта, то помочь сможет только изменение организационной структуры управления предприятием.

3. Отсутствие стратегических планов развития предприятия. Долгосрочное развитие предприятия предполагает, что менеджеры высшего звена управления должны определять и формулировать стратегические задачи. Некоторые руководители считают стратегические задачи второстепенными и занимаются оперативными планами развития предприятия, что не дает должного скачка в развитии и предполагает использование простых методов планирования и прогнозирования – экстраполяцию данных. Главная же цель любого руководителя формирование и реализация стратегии развития предприятия, путем разработки стратегической программы действий.

4. Несоответствие функций и как результат не согласованность действий. Управленческая структура создает неэффективное распределение полномочий между руководителями различных уровней управления, следовательно, возможным выходом из сложившейся ситуации может быть только пересмотр организационной структуры.

5. Развитие предприятия. В случае развития деятельности



промышленного предприятия или формирования диверсифицированного производственного комплекса, руководство сталкивается с проблемой модернизации существующей организационной структуры управления, в противном случае предприятие не сможет нормально функционировать.

6. Расширение ассортимента выпускаемой продукции или выход на новые географические рынки предполагает изменение и структуры управления промышленным предприятием.

7. Объединение двух и более промышленных предприятий отражается и на организационной структуре нового юридического лица, за счет сокращения продублированных подразделений и открытия новых отделов.

8. Совершенствование управленческой технологии. Внедрение в деятельность предприятия современных приемов, методов и принципов стратегического менеджмента повлечет за собой и изменение организационной структуры управления.

9. Изменение производственной технологии. Скоростное внедрение результатов современных исследований предполагает изменение производственного процесса и как результат изменение организации управления производством.

10. Экономическая ситуация в стране. Экономические факторы внешней среды предприятия оказывают наибольшее влияние независимо от сферы деятельности объекта исследования, за счет сокращения финансирования некоторые предприятия вынуждены сокращать число подразделений на предприятии и затраты на их содержание, это влечет изменение организационной структуры управления.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к пересмотру и анализу организационной структуры управления предприятием.

Другим важным моментом осуществления процедуры адаптации, является некоторое сопротивление данному процессу, основанное на различных факторах, начиная с психологических со стороны сотрудников

и заканчивая экономических со стороны финансового состояния самого предприятия [28].

Кроме того можно выделить социальные причины, которые основываются на разрушении некоторых ценностей сотрудников и предприятия целом. Среди главных социальных причин выдели следующие:

- существование ценностей, которые соблюдались всеми сотрудниками предприятия и которые были подстроены под личные ценности, изменение которых приведет к дестабилизации психологического состояния сотрудников;

- разрушение сложившихся традиций внутри предприятия, другими словами, считается, что любое изменение повлечет за собой разрушение прежних устоев;

- изменение норм и порядка жизнедеятельности работников предприятия, в случае каких-либо изменений, связанных со структурой управления, произойдет разрушение традиционного быта сотрудников.

Другая группа причин мешающих эффективному функционированию адаптационных процессов на предприятии – это технические причины, которые основываются на созданных ранее технических условиях и демонстрируют использование человеческих и технических ресурсов. Например:

- недостаточно развитые коммуникационные процессы для нормального функционирования предприятия, что, несомненно, должно стимулировать внедрение инноваций;

- наличие разногласий на предприятии на различных уровнях управления; несправедливая позиция руководителей; социально-культурные различия; отсутствие корпоративной культуры на предприятии и другие;

- неопределенность, касающаяся результата деятельности предприятия или подразделения или самого сотрудника;

- неопределенность целей, задач и планов развития предприятия в будущем, отсутствие какой-либо стратегии развития предприятия;
- нет ярко выраженных лидеров, которые должны способствовать внедрению инноваций в деятельность предприятия;
- предприятие находится на пике своего развития и как результат наблюдается снижение затрат;
- недостаток программ по обучению и повышению квалификации кадров предприятия, для осуществления внедрения инноваций необходимо наличие высококвалифицированных сотрудников.

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

Адаптированная организационная структура управления предприятием представляет собой перечень подразделений и служб и связей между ними, которые определяют условия подчиненности и руководства подразделений, и помогает предприятию совершенствовать свою деятельность на основе изменяющихся условий функционирования. Для этого руководство предприятия должно способствовать реализации подразделениями функций, адекватных современным условиям функционирования. Кроме того, должно существовать постоянное взаимодействие всех элементов организационной структуры и они должны быть ориентированы на адаптацию [28].

Таким образом, приспособленная организационная структура управления промышленным предприятием характеризует упорядоченное множество самостоятельных и одновременно зависимых друг от друга подразделений, позволяющих эффективно работать предприятию и постоянно совершенствовать свою деятельность, кроме того развивать способности по адаптации к изменяющимся условиям.

Важным фактом в работе адаптированной структуры является наличие специализации труда такого уровня, который позволяет достигать поставленных целей с минимальными затратами.

Рассматриваемая организационная структура представляет собой систему, которая обладает следующими свойствами: быстрое перестроение структуры управления, совершенствование выполняемых функций, оценка и перестройка под внешние факторы функционирования предприятия и другие.

Кроме самой структуры важен процесс осуществления адаптации, следовательно, можно говорить об управлении адаптацией современного промышленного предприятия. Важность управления данным процессом опирается на сокращение издержек и максимизацию прибыли предприятия, а так же рост конкурентоспособности за короткие сроки и при меньших затратах. При этом необходимо опираться на возможности самого предприятия, кроме того предполагает проведение ретроспективного анализа деятельности для более качественного проведения адаптации на промышленном предприятии.

Формирование стратегии приспособления предприятия современным условиям социально-экономических отношений предполагает разработку и внедрение проекта адаптации промышленного предприятия с помощью формирования специальных подразделений отвечающих за осуществление данного процесса. Для реализации данного проекта возможно создание собственного подразделения или обращение в стороннюю организацию.

В случае создания подразделения, в его функции будет входить целый ряд мероприятий:

- разработка программы адаптации, представляющей собой набор конкретных действий для сотрудников, служб и подразделений предприятия;
- организация семинара или совещания по проблемам адаптации;

- проведение индивидуальных бесед с руководителями подразделений и предприятия;
- создание краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность (при создании новых структурных подразделений);
- организация специальных курсов подготовки менеджеров (при выделении новых должностей и переводе на них имеющихся работников);
- создание команды опытных менеджеров, способных выбирать наиболее оптимальные решения.

Важным моментом, на который следует обратить внимание при составлении программы адаптации деятельности промышленного предприятия это вопросы формирования скалярной цепи, распределения обязанностей между подразделениями или конкретными работниками, формирования производительного климата на предприятии и т.д.

Все выше сказанное предполагает создание организационных механизмов по осуществлению процедуры адаптации деятельности промышленного предприятия, внедрение которых позволит сократить трудоемкость данного процесса и повысить эффективность после совершенствования деятельности.

Использование механизма адаптации в ежедневной практике позволит российским промышленным предприятиям повысить эффективность своей деятельности и завоевать более высокие конкурентные позиции на рынках товаров и услуг не только на территории нашей страны, но и за рубежом. Использование новых современных инструментов позволит повысить конкурентоспособность всей отечественной промышленности и особенно некоторых отраслей, таких как, пищевая промышленность, агропромышленный комплекс, машиностроение, станкостроение, производство электрооборудования и других.

### 2.3. Общая характеристика реструктуризации промышленных предприятий

Последние двадцать лет наша страна выстраивает рыночную систему хозяйствования. Изменения в экономической и политической сферах жизни общества имели как положительные, так и негативные моменты. Российские предприятия, которые не смогли перестроиться в соответствии с новыми условиями работы, просто были ликвидированы, часть промышленных предприятий провели реформирование своей деятельности и продолжили свое существование, адаптируясь к новым условиям экономических отношений. Конкурентоспособность продукции российских промышленных предприятий была на таком низком уровне, что товары просто не могли соревноваться с импортными аналогами, особенно ярко данная картина процветала в начале 90-х, после уменьшения барьеров для выход на российский рынок импортной продукции. В существовавших условиях отечественные потребители приобретали новые товары иностранных производителей. При этом наблюдалось и развитие инвестиционных проектов, некоторые российские предприятия получили возможность осуществления международных проектов, что положительным образом сказалось на их финансовом состоянии.

Известная консультационная фирма McKinsey выделила семь основных факторов, от которых зависит развитие промышленного предприятия. Выделенные критерии в английском языке начинаются с буквы «S», в результате чего данный подход получил название «7-S фирмы McKinsey». К выделенным факторам разработчики отнесли: стратегию, структуру, систему, мастерство (квалификация) и персонал, стиль управления и культуру организации (в оригинале - strategy, structure, systems, skill, staff, style, shared values). Представленный подход не предполагает формирование четких направлений деятельности необходимых для совершенствования промышленного предприятия, но

данное предложение определенно имеет познавательную ценность, поскольку представляет собой взгляд на предприятие как на целостную систему [121].

В случае, если промышленное предприятие планирует внедрить некоторые изменения в свою деятельность, то формирует для этого стратегию развития. Взаимосвязь стратегии промышленного предприятия и основных факторов ее успешной реализации представлена на рисунке 9, она помогает понять основную идею существования предприятия, вовлеченного в реализацию стратегии, и то, как оно должно измениться.

Разработанная стратегия развития промышленного предприятия представляет собой план рекомендаций по использованию своего потенциала для адаптации деятельности к современным условиям функционирования и повышения конкурентоспособности.

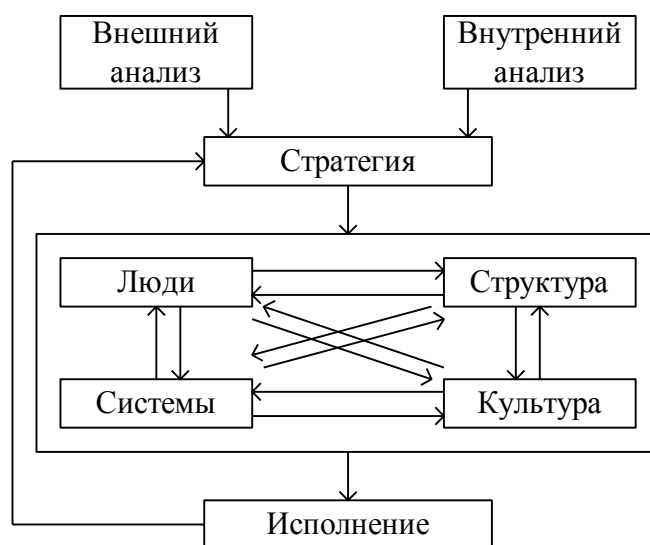


Рис. 9. Взаимосвязь стратегии и факторов, влияющих на ее формирование

Организационная структура управления промышленным предприятием - это управленческие связи, которые формируются между различными подразделениями или структурами, направленные на реализацию миссии и достижение разработанных целей. Структура управления предприятием неразрывно связана с построением

коммуникационных сетей и распределением управленческих полномочий. Изменения, происходящие на предприятии, в первую очередь касаются именно организационной структуры управления, поскольку она является наглядным организационным фактором [121, с. 202-203].

В целях повышения эффективности и роста прибылей компания может отказаться от некоторых видов производств и продать соответствующие активы. Или, наоборот, для приобретения большей устойчивости пойти на диверсификацию производственной структуры, приобрести предприятия в новых для себя отраслях производства. Совершенствование организационной структуры компании может сопровождаться предоставлением большей самостоятельности отдельным звеньям, выделением их в самостоятельные дочерние компании, или, наоборот, может быть направлена на централизацию управления компанией [186].

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 [14, с. 32].

Например, И.И. Мазур и В.Д. Шапиро сформировали три вида изменений, которые происходят или могут происходить на предприятиях в порядке их усложнения [116, с.15-16]:

Реорганизация – изменение, перепроектирование структуры управления предприятием при использовании текущего уровня производственного и технологического потенциала.

Реформирование – совершенствование принципов функционирования предприятия, приводящие к росту результативности управления, увеличению эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, сокращению затрат производства, повышению финансово-



экономических результатов деятельности.

Реструктуризация – оптимизация системы деятельности предприятия с учетом комплексного подхода, основанного на изучении факторов внешней среды предприятия и разработанной стратегии развития, способствующая значительному совершенствованию управления, увеличению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на основе современных приемов и методов управленческой деятельности, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

«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. 10) [26].

Другими словами, реструктуризацию деятельности предприятия можно рассматривать как частный случай реформирования структуры управления. Согласно высказываниям некоторых ученых-экономистов понятие «реструктуризация» необходимо анализировать с трех точек зрения [14, с. 36-37].

Первая связана с использованием данного инструмента управления при существовании кризисных явлений в деятельности рассматриваемого предприятия.

Вторая, когда финансово-экономическое состояние предприятия можно считать удовлетворительным, но перспектив на улучшение ситуации нет. В этом случае реструктуризация рассматривается как инструмент адаптации предприятия к изменившимся условиям функционирования, при этом использование других методов управления уже невозможно.



Рис. 10. Взаимосвязь понятий «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация»<sup>8</sup>

Третья, когда реструктуризацию осуществляют успешные, развивающиеся предприятия, цель которых заключается в опережении конкурентов, повышении эффективности деятельности и росте конкурентоспособности продукции. Еще причиной реализации проекта реструктуризации может быть проведенный анализ деятельности предприятия, согласно которому было выявлено, что через некоторое время предприятие столкнется с негативными явлениями в своей деятельности.

Другими словами, как бы предупреждая ухудшение своего положения, руководство предприятия принимает решение о проведении

<sup>8</sup> Разработано автором.

реструктуризации.

В западных странах с высоким уровнем развития рыночной инфраструктуры реструктуризация является стандартным механизмом управления. К ней обращаются каждый раз, когда на предприятии происходит сокращение показателей оценки финансового благосостояния, изменение факторов внешней среды, возникновение новых технологий или появление новых предприятий-конкурентов на рынке.

Что же касается российской экономической науки, то реструктуризация является современным инструментом управления предприятием, но все чаще используемым российскими предприятиями и учеными при разработке новых правил и приемов поведения на рынке в условиях жесткой конкуренции [14, с. 37-38] (табл. 7).

Все многообразие определений предлагаем разделить на пять основных групп.

Наиболее простой подход к реструктуризации заключается в преобразованиях связанных с изменениями структуры предприятия. Согласно представлениям М.Д. Аистовой, «реструктуризация» – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.). Таких же взглядов придерживаются Л. Водачек, А. Евсеев, В.В. Кондратьев и другие.

Другие 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 рассматривать как метод антикризисного менеджмента и использоваться для преодоления кризисных явлений.

## Классификация определений понятия «реструктуризация»

Автор	Определение
Реструктуризация как процесс изменения структуры организации	
М.Д. Аистова	Реструктуризация – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.) [14].
Л. Водачек	Реструктуризация – изменения структур, основанные на комплексном подходе и взаимном влиянии на эффективную работу предприятия.
А. Евсеев	Реструктуризация – совершенствования деятельности предприятия или какой-либо сферы, не имеющие постоянного характера [43].
В.В. Кондратьев	Реструктуризация – это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация- это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, реструктуризация – это изменение бизнес-процессов. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений [105, с. 23].
А. Карлик, Е. Гришпун	Реформирование производственной, материальной, финансовой и маркетинговой деятельности предприятия в соответствии с запланированными объемами производства продукции по количеству и качеству [14].
О.В. Воробьева	Реструктуризация хозяйствующего субъекта представляет собой изменения процессов управления предприятием, результатом которого является трансформация состава и/или структуры пучка прав собственности относящихся к данному субъекту хозяйствования [61].
Д. Хлебников	Реструктуризация – изменение структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды [41].
С. Фивейский	Реструктуризация – это радикальное изменение структуры, где в качестве основных структурных компонент выступают производственная, информационная и организационная структуры [41].
Ю.В. Баринов	Реструктуризация – процесс, целью которого является реорганизация организационной структуры, ее совершенствование и повышение эффективности управления.
С.В. Безделов	Реструктуризация – процесс внедрения структурных изменений в деятельность предприятия с целью сохранения или увеличения прибыльности под влиянием изменяющихся внешних условий.
В.Н. Тренев, В.А. Ириков, С.В. Ильдеменов	Реструктуризация – изменение структуры предприятия и создаваемой им продукции.
Реструктуризация как комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности	
Л.П. Страхова, Г.В. Бутковская	Реструктуризация – процедура внесение изменений в организационную, техническую, финансовую сферы деятельности предприятия с целью повышения своей конкурентоспособности.

Автор	Определение
К. Кордан, Т. Фолмэн, М. Ванденборт	Реструктуризация - проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво, а не просто «затягивание пояса» в компании или улучшение текущих операций. В результате проведенной реструктуризации компания должна не просто работать лучше, а производить более современные продукты.
Л.П. Белых	Реструктуризация промышленных и финансовых организаций – процедура создания условий для максимально результативного использования всех имеющихся ресурсов предприятия с целью повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности [46, с. 6].
В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова	Реструктуризация – процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.
В.Г. Крыжановский	Реструктуризация - это реформирование всех имеющихся ресурсов предприятия связанное с образованием бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.
К.И. Бегина	Реструктуризация – процесс изменения структур предприятия – социальной, производственной, организационной, технологической, финансовой, информационной – с учетом влияния внешней и внутренней среды, направленный на повышение его конкурентоспособности и эффективности [42].
Т. Хокканен	Реструктуризация – использование всего управленческого и производственного потенциала, необходимого для создания и прибыльной продажи нужных потребителям товаров (услуг).
О.С. Сухарев	Реструктуризация – множество мероприятий, проводимых на уровне предприятия, региона, отрасли или всей экономики, которые могли бы привести к формированию новых конкурентоспособных, растущих в области занятости, реальных доходов и инвестиций промышленных комплексов в условиях подконтрольных государству и достаточных для обеспечения указанных параметров конкурентного прессинга – как со стороны отечественных производителей, так и со стороны иностранных производителей [177].
Реструктуризация как способ выхода из кризиса	
Р.А. Фатхутдинов	Реструктуризация - это реформирование находящейся в кризисном состоянии организации, осуществляемое ею самостоятельно, изнутри, по собственной инициативе, с самообеспечением [186].
В.И. Ляско	По мнению, стратегии восстановления и реструктуризации портфеля применяются в условиях ухудшения экономических показателей на отдельных направлениях. Тяжелое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одного или более видов деятельности, ведущей к снижению финансовых показателей предприятия в целом, сложной экономической ситуацией, высоким уровнем задолженности и т.д. [115].

Автор	Определение
Г.А. Александров	Реструктуризация – основательные комплексные преобразования, в основе которых лежит трансформация системы управления и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты деятельности, их конечной целью является преодоление кризисных явлений, повышение эффективности работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности [162].
Реструктуризация как комплексная оптимизация системы (адаптация)	
Т.А. Зуб	Реструктуризация - совершенствование структуры чего-либо по определенным параметрам, связанное с изменением условий и направленное на положительное решение проблемы. Один из инструментов антикризисного менеджмента [93].
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро	Реструктуризация – оптимизация системы деятельности предприятия на основе использования комплексного подхода в соответствии с требованиями внешней среды и разработанной стратегии развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции [116, с. 15-16].
Г.С. Мерзликина, Е.А. Семикин	Реструктуризация – это комплексное стратегическое изменение внутренних взаимосвязей предприятия, имеющее инновационный характер и нацеленное на повышение эффективности деятельности за счет максимального соответствия организационной структуры внутреннему содержанию в существующих на данный момент условиях внешнего окружения [125].
А.К. Тутунджян	Процесс адаптации, приспособление внутренних структур предприятия или системы управления вне зависимости от масштабов деятельности и организационно-правовой формы к постоянно изменяющимся условиям существования и развития внешней среды под влиянием всевозможных факторов [183].
Э.В. Маймина	Реструктуризация – это комплекс управленческих технологий, предназначенных для реализации финансовых, организационных, технических, технологических мер и мероприятий в целях изменения содержания деятельности организации для повышения ее адаптируемости изменениям рыночной среды и обеспечения соответствия этой деятельности требованиям рыночной конъюнктуры [118].
С. Рыбаков	Совокупность правовых процедур, направленных на преобразование организационной или владельческой структуры компании и (или) оптимизацию структуры ее активов и пассивов.
А. Печерский, Д. Сироткин, В Гусаков	Реструктуризация – адаптация предприятия к рыночным реалиям спроса и конкуренции: создание торговых домов, выстраивание дилерских сетей, налаживание минимального сервиса, адаптация продуктового ряда к требованиям покупателей и т.д.
Реструктуризация как стратегия диверсифицированной компании	
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Стратегия реструктуризации может использоваться диверсифицированными компаниями и предполагает кардинальное изменение портфеля корпорации за счет исключения одних и приобретения других подразделений [182].

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, а кроме того, объединение, поглощение или приобретение в собственность других предприятий.

Другое использование понятие реструктуризация в антикризисном менеджменте связано с упорядочиванием задолженностей предприятия или другими словами, пересмотр условий погашения, согласование с заинтересованными лицами других особенностей возникшей ситуации.

В самом широком смысле финансовое оздоровление – это совокупность процедур, применяемых к неплатежеспособному предприятию в целях восстановления текущей платежеспособности и урегулирования накопленных долговых обязательств.

В антикризисном управлении выделяют следующие виды реструктуризации:

- реструктуризация собственности (изменение структуры акционерного капитала);
- бизнеса;
- имущественного комплекса;
- задолженности;
- системы управления.

При проведении принудительных судебных процедур различают:

- реструктуризацию в ходе судебных процедур финансового оздоровления (самостоятельно, но под контролем кредиторов);
- реструктуризацию в ходе внешнего управления, которую проводит арбитражный управляющий под контролем кредиторов;
- ликвидацию неплатежеспособных предприятий признанных банкротами [104, с. 130-131].

Другой подход предполагает использование реструктуризации для оптимизации деятельности предприятия.

Зуб Т.А. в своих работах рассматривает два понятия «реорганизация» и «реструктуризация» [93].

Реорганизация - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация – совершенствование структуры какого-либо объекта по выделенным характеристикам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) с учетом факторов внешней среды функционирования предприятия и с целью повышения эффективности работы. Является инструментом антикризисного менеджмента (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

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 [182].

Реструктуризация проводится при следующих случаях:

- стратегический анализ бизнес-единицы свидетельствует о приближении сокращения экономических показателей предприятия за счет наличия в портфеле слишком большого количества медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений;
- некоторые ключевые подразделения крупного предприятия находятся в состоянии затяжного кризиса;
- произошло изменение стратегии предприятия, связанной со сменой высшего руководства;
- разработка и внедрение новой технологии или инновационного товара приводит к проведению преобразований в портфеле бизнесов предприятия для завоевания значительной доли на новом рынке;



– основная отрасль, на которой работает предприятие, испытывает тенденцию к сокращению, требуется пересмотр видов деятельности;

– технические совершенствования и инфраструктура рынка создают условия, при которых разделение крупного предприятия на независимые подразделения выгоднее, чем продолжение их функционирования под корпоративным зонтиком [182, с. 314-315].

Реструктуризация предприятия имеет внутренние и внешние предпосылки [116, с. 21-25].

Реструктуризация деятельности может быть использована на уровне государства, с целью повышения конкурентоспособности на мировом рынке и завоевания доверия со стороны стран-партнеров.

Основным внутренним аспектом реструктуризации являются интересы различных участников и заинтересованных лиц.

В связи с переходом российской экономики на инновационный путь развития все чаще в экономической литературе встречается понятие «реинжиниринг». Реинжиниринг – это радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий и организаций для получения существенных эффектов в снижении стоимости, повышении качества и роста объемов продаж продукции и услуг.

Российские предприятия только приступают к проведению реинжиниринга бизнес-процессов. В их числе предприятия, поставившие целью найти выход из кризисного состояния, и нормально работающие предприятия, желающие предотвратить возможное ухудшение своего финансового положения, но в основном, это предприятия-лидеры [124, с. 28].

Таким образом, споры по вопросам разграничения рассматриваемых понятий продолжают 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 работы.

Важным этапом исследования является структуризация знаний в изучаемой области и четкое представление о видах, методах, концепциях и существующих решениях изучаемой проблемы.

В литературе в целях рассмотрения и представления преобразований (т.е. изменений вообще) на предприятии в различных аспектах выделяется следующая классификация (табл. 8).

В зависимости от ситуации на предприятии происходит внедрение мероприятий оперативного (обеспечение выживания на короткий срок) и долгосрочного характера (восстановление конкурентоспособности на длительное время).

Таблица 8

## Классификация преобразований

Критерий	Вид преобразований
Цели	Краткосрочные (оперативные). Долгосрочные.
Причины инициирования	Превентивные (упреждающие). Кризисные (в условиях кризиса).
Уровень преобразований	Преобразования в области: внутренних факторов; внешних факторов.
Функциональное содержание	Структурные. Организационные. Производственные. Управленческие. Кадровые. Финансовые. Информационные.
Вид стратегии преобразований	Преобразования в рамках: наступательной стратегии; оборонительной стратегии.
Модели осуществления преобразований	Эволюционные. Революционные.

На основе выделения стадий жизненного цикла предприятия и его характеристик выделяют два типа преобразований.

Превентивные тип преобразований, цель которого заключается в повышении стоимости предприятия, сохранении собственности и выполнении других задач, направленных на повышение конкурентоспособности и финансовой эффективности деятельности предприятия.

Другой вид преобразований, связан с совершенствование деятельности предприятия, работающего в условиях кризиса, следовательно, все действия направлены на стабилизацию положения и выход из кризисной ситуации.

Возможен анализ изменений с позиции внешних и внутренних факторов. Внутренние базируются на формировании производственной, кадровой и финансовой стратегий создания стоимости предприятия на основе собственных и заемных источников финансирования; внешние определяются, как реорганизация видов деятельности и структуры предприятия путем: расширения (слияния, присоединения), сокращения (разделения, выделения) и преобразования акционерного капитала.

Реформирование промышленного предприятия рассматривается как совокупность изменений в следующих сферах деятельности: производственной (составляющие производственно-технической базы), организационной (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей), кадровой (профессиональный и квалификационный состав работников), финансовой (активы и пассивы).

Как правило, для стабилизации своего положения предприятия прибегают к оборонительной стратегии, которая заключается в том, что промышленное предприятие, сталкиваясь с негативными явлениями в своей деятельности, а именно касающихся уровня продаж продукции предприятия, осуществляет следующие действия: уменьшает объемы производства, закрывает производство убыточной продукции, при этом увольняет персонал предприятия, продает излишние производственные мощности и виды бизнеса, чтобы исправить свое финансовое положение.

Наступательная стратегия выражается в том, что промышленное предприятие осваивает рынок с новыми видами продукции по более низким ценам, приобретает новые бизнес-единицы, предприятия.

Изменения в стратегии предприятия, технологических процессах, организационной структуре и корпоративной культуре могут проходить постепенно, в виде мелких шагов, или же радикально, в виде крупных скачков, такие изменения называют эволюционными и революционными, соответственно.

Революционный способ управления изменениями на предприятии характеризуется кардинальным изменением, перепроектированием предприятий и технологических и хозяйственных процессов, важными совершенствованиями деятельности, мышлением дискретными категориями, привлечением к участию убежденных сторонников перемен, использованием для решительного устранения опасных тенденций. Эволюционные изменения происходят в рамках развития предприятия, которое формируется как долгосрочный, точный, непрерывный, всеобщий процесс изменения и развития предприятия и его сотрудников [14, с. 32-36].

Если рассматривать некоторые классификации видов реструктуризации, то в первую очередь необходимо рассмотреть следующие взгляды.

Например, И.И. Мазур и В.Д. Шапиро предложили два важных направления реструктуризации:

- корпоративная, стратегическая реструктуризация предприятия, определившая своей целью увеличение эффективности деятельности предприятия и всестороннее развитие промышленного предприятия, включая повышение стоимости собственного капитала, рост конкурентоспособности, захват новых или увеличение доли на имеющихся рынках, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию деятельности и т.п.

– реструктуризация предприятия в условиях негативных или кризисных ситуаций. Кризисными для предприятия могут считаться различные ситуации – от падения эффективности производственной деятельности или сбытовой, ухудшения финансово-экономического состояния, до ситуации, связанной с несвоевременным или неполным удовлетворением требований кредиторов. Самым негативным проявлением кризисной ситуации является несостоятельность (банкротство) предприятия [116, с. 161].

Л.П. Белых выделяет две основных формы реструктуризации:

1. Оперативная реструктуризация представляет собой реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, при которой происходит разработка или совершенствование схем поставок сырья; выявление методов сокращения затрат производственной деятельности, сокращение стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур.

2. Стратегическая реструктуризация предприятия характеризует комплексный процесс, который предъявляет ко всем участникам высокие требования, отличающиеся от привычной повседневной работы [46, с. 7-8].

Поскольку в процессе исследования рассматривается более узкое понятие реструктуризации предприятия, предлагаем уточненную классификацию видов реструктуризации промышленных предприятий (табл. 9).

По времени реализации проекта реструктуризации предприятия предлагается выделять краткосрочную реструктуризацию, т.е. предполагается разработка и внедрение необходимых изменений сроком до года, и длительную, срок реализации которой более года.

В зависимости от охвата изменений выделяем целостную реструктуризацию – изменение всех составляющих деятельности предприятия и частичную – изменение функционирования конкретного

подразделения или части предприятия.

Таблица 9

Классификация видов реструктуризации<sup>9</sup>

Признак классификации	Вид
Время реализации программы реструктуризации	Краткосрочная. Длительная.
Охват	Целостная. Частичная.
Объект изменений	Организационная. Функциональная. Линейная.
Функциональная область	Маркетинговая. Производственная. Кадровая. Финансовая.
Субъект инициирования	Внешняя. Внутренняя.
Источник финансирования	Самофинансирование. Привлечение инвестиций.
Технология проведения	Слияние. Поглощение. Выделение. Разделение. Преобразование. Ликвидация.
Характер изменений	Стратегическая. Оперативная.
Экономическое состояние	Текущая. Кризисная.

Реструктуризация может касаться всего предприятия в целом или же какого-либо функционального подразделения, в соответствии с этим можно выделить организационную и функциональную реструктуризацию. Кроме того, изменения могут коснуться линейного подразделения, в связи с этим реструктуризация будет иметь линейный характер [30].

Изменение организационной или управленческой структуры предприятия может касаться различных структурных функциональных подразделений, в соответствии с этим предлагаем выделить:

- маркетинговую реструктуризацию – изменения, происходящие

<sup>9</sup> Разработано автором.

в службе маркетинга или продаж;

- производственную реструктуризацию – проведение реформирования структуры в рамках производственного подразделения;
- кадровую реструктуризацию – изменения в службе управления персоналом;
- финансовую реструктуризацию – пересмотр деятельности финансовой службы предприятия.

Лицо, принимающее решение о реструктуризации предприятия или его конкретного подразделения, может являться исполнительным органом на предприятии или быть, к примеру, его учредителем или акционером, но не сотрудником, или, если мы рассматриваем реструктуризацию одного из филиалов крупного предприятия, то это может быть руководитель филиала или руководитель всего холдинга, инициирующий данный процесс. В связи с этим необходимо выделение еще двух видов реструктуризации: внешняя и внутренняя.

Вопрос инвестирования процесса реструктуризации может быть рассмотрен с двух точек зрения:

- финансирование специалистов проводящих данную процедуру;
- финансирование самых изменений, если они носят всеохватывающий характер.

Например, проводимая реструктуризация на предприятии может охватывать одно или несколько подразделений, следовательно, может осуществляться отделом кадров самого предприятия, в этом случае данный процесс не требует привлечения дополнительных источников средств, если же руководство и специалисты предприятия не справятся с поставленными задачами, то необходимо привлечь финансовые ресурсы и нанять сторонние организации [30].

Другой момент, реструктуризация предприятия может затрагивать лишь изменение ответственности того или иного подразделения или сотрудника, а может возникать ситуация создания нового подразделения в

этом случае необходимы финансовые средства.

Руководство предприятия для реализации программы реструктуризации может использовать несколько технологий: слияние, поглощение, выделение, разделение, преобразование, ликвидация:

- слияние – объединение нескольких подразделений предприятия с образованием нового.

- поглощение – крупное или прибыльное подразделение поглощает мелкое или убыточное.

- выделение – из крупного эффективно функционирующего подразделения выделяют маленькое (например, из маркетинговой службы выделяют отдел рекламы).

- разделение – подразделение делят на два и более.

- преобразование – подразделение предприятия наделяют дополнительными функциями, т.е. изменяется область его деятельности.

- ликвидация – расформирование подразделения предприятия.

Реструктуризация предприятия может быть связана с реализацией стратегии развития, т.е. носить стратегический характер, или же быть необходимой для реализации краткосрочных целей деятельности предприятия, т.е. оперативной.

Реструктуризация деятельности предприятия может проходить в различных условиях и состояниях самого предприятия, в данном случае выделяем текущую реструктуризацию (естественный процесс при эффективном функционировании предприятия) и кризисную (предприятие находится в кризисной ситуации).

Главная задача программ реструктуризации заключается в увеличении производственно-экономических показателей деятельности промышленных предприятий за счет совершенствования методов организации и управления.

Промышленное предприятие подвержено влиянию со стороны спроса на производимые продукты или услуги, принципов управления



производственной деятельностью или обслуживанием, и в результате ему требуется значительное изменение организационной структуры управления или методов осуществления деятельности для устранения всех возникших проблем, с которыми столкнулось. Иерархия задач реструктуризации представлена на рисунке 11 [116, с. 117-119].

Реструктуризация предприятия является высокоэффективным рыночным механизмом увеличения эффективности деятельности и роста конкурентоспособности. В процессе реализации механизма реструктуризации предприятия должны решить три основных задачи:

1. Совершенствование, замена или уменьшение излишков имеющейся производственно-технологической базы предприятия.
2. Существенное переосмысление системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия.
3. Качественное преобразование взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

При рассмотрении выделенных проблем предприятие вынуждено преодолевать некоторые трудности объективного и субъективного характера:

- недостаток социальных бизнес-идей;
- наличие большого объема исследовательской и аналитической документации на предварительном этапе выполнения работ (финансовая, управленческая, маркетинговая, экономическая документация);
- высокие затраты времени и финансов для проведения процесса оценки и распределения всех имеющихся у предприятия ресурсов;
- плохие коммуникационные связи между различными подразделениями предприятия, которые находятся как на одном уровне управления, так и на разных уровнях;
- ухудшение взаимосвязей с контактными аудиториями, в первую очередь, с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом;

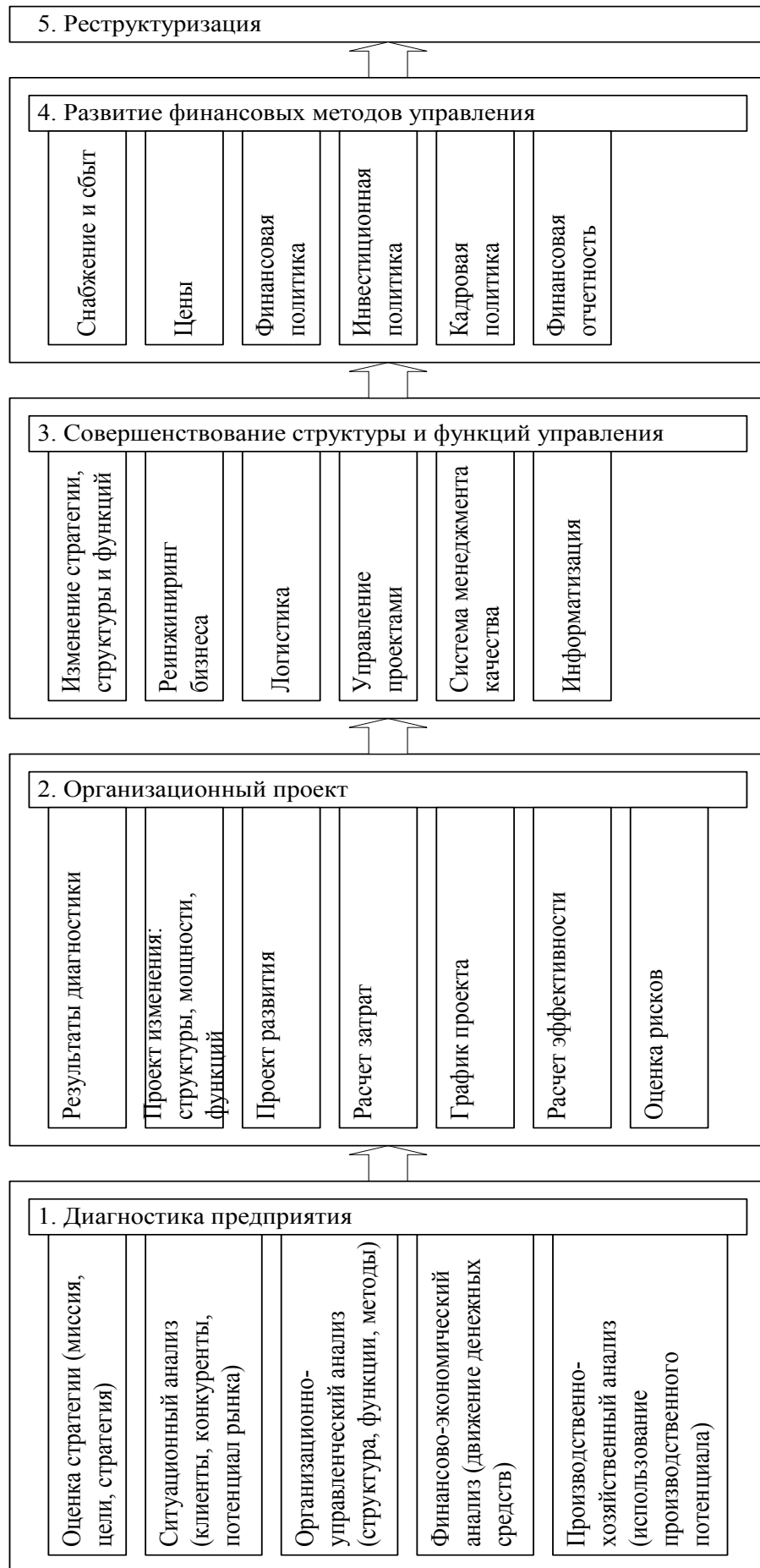


Рис. 11. Иерархия задач реструктуризации предприятий

- расхождение интересов собственников и руководства предприятия;

- недостаточное увеличение эффективности и конкурентоспособности предприятия [116, с. 30-31].

В ходе осуществления процедуры реструктуризации решаются одни и те же задачи:

- проводится оценка ситуации и производственных возможностей предприятия;

- определяются цели, формулируются приоритеты, формируется программа реструктуризации;

- разработанная программа обосновывается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

При реализации проектов по реструктуризации возможно использование механизма, при котором на каждом следующем этапе происходит усложнение процесса.

Важнейшими целями программы реструктуризации являются:

- 1) диагностика состояния рассматриваемого предприятия

- 2) формирование главных целей, задач и принципов реструктуризации;

- 3) расчет бюджета, сроков и важных мероприятий для реализации проекта реструктуризации;

- 4) расчет предполагаемой эффективности проекта, основных рисков и способов их минимизации.

Для разработки и реализации проекта по реструктуризации предприятия необходимо использовать целый комплекс различных экономических и управленческих методов:

1. Комплексный финансово-экономический анализ состояния предприятия, в том числе с разделением до обособленных структурных подразделений.

2. Анализ состояния предприятия (исследование стратегии

развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационно-управленческой структуры, применения современных технологий управления и т.д.).

3. Формирование будущей финансово-экономической модели развития предприятия на 3-5 лет без проведения реструктуризации.

4. Выявление основных преимуществ и проблем рассматриваемого предприятия, внедрение предложений по оптимизации состояния предприятия (финансовое оздоровление предприятия, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, объединение предприятий, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т.д.).

5. Формирование некоторого числа альтернативных финансово-экономических моделей развития предприятия с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта, с использованием модели принятия управленческих решений.

6. Формирование итогового документа для практической реализации проекта – Программы реструктуризации.

Таким образом, реструктуризация промышленного предприятия - есть растянутый во времени процесс, реализуемый при помощи высококвалифицированных специалистов самого разного профиля и направленный на увеличение эффективности использования собственного внутреннего потенциала предприятия и адаптацию к новым рыночным условиям.

Анализ литературы по рассматриваемой проблематике показывает, что все программы по реструктуризации предприятий являются уникальными и предназначены для реализации только на этом предприятии, в связи с различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, стратегическими целями и задачами

предприятий, но на наш взгляд существует возможность разработки концепции реструктуризации предприятий, относящихся к различным отраслям промышленности. Авторская трактовка понятия реструктуризация и предлагаемая классификация видов могут быть использованы при разработке универсальной концепции реструктуризации деятельности промышленных предприятий.

## ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 3.1. Анализ современных подходов к реструктуризации промышленных предприятий

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

Как уже отмечалось выше процедура реструктуризации для российской науки относительно новый объект исследования, поэтому нет однозначных представлений о содержании данного понятия, а, следовательно, нет и четкого описания данной процедуры.

В результате изучения работ отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой проблеме был сделан вывод, что требуется систематизация методов и подходов к процедуре реструктуризации деятельности предприятия.

В связи с этим целесообразно провести анализ различных методик реструктуризации деятельности промышленных предприятий с точки зрения выбора наиболее эффективного с позиции адаптации к современным рыночным условиям.

В современных условиях многие менеджеры и ученые в области управления опираются на использование базовой модели проведения процедуры реструктуризации, которая характеризуется определенной последовательностью реализации выделенных этапов по разработке и внедрению реструктуризации (рис. 12) [200].

Базовая версия предлагает лишь последовательность действий и не определяет характер необходимых изменений и программу проведения преобразований необходимых исследуемому предприятию в настоящий момент времени, следовательно, данную версию процесса реструктуризации нельзя рассматривать как универсальный инструмент для решения проблем промышленного предприятия.

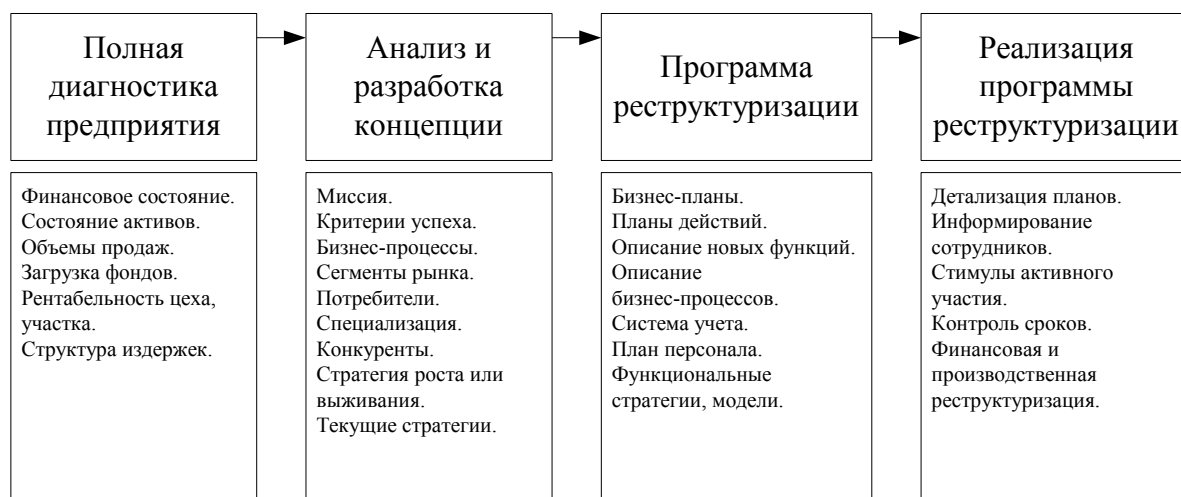


Рис. 12. Базовая версия процесса реструктуризации

Другой взгляд на разработку и реализацию реструктуризации предприятий имеется у работников международной консалтинговой фирмы «Roland Berger & Partner», связанных с выявлением, анализом и устранением проблем реструктуризации по программе Всемирного банка. Они выделяют в процедуре проведения реструктуризации два основных этапа: реструктуризацию на уровне оперативных мероприятий и совершенствование бизнес-процессов.

Первый этап состоит из:

- диагностики текущего положения предприятия;
- программы проведения мероприятий по реструктуризации предприятия;
- разработка стратегии предприятия.

Второй этап представляет собой совершенствование бизнес-

процессов и формирование подробной стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу, а именно повышение эффективности всех процессов или подсистем системы управления и подробный план достижения намеченных целей [46, с. 25-28].

Данную технологию можно отнести к этапам стратегического управления предприятием, т.е. она не предполагает внесение изменений в организационную структуру предприятия, а рассматривает только формирование новой стратегии развития деятельности.

Схожий по идеи подход предлагает и Е.М. Королькова, которая считает, что процедура реструктуризации должна начинаться с формирования миссии и общих долгосрочных целей предприятия, а предлагаемая стратегия развития непременно должна им соответствовать [106].

Кроме того, начинать формирование стратегии развития предприятия необходимо с разработки развития всех подразделений, которые находятся на предприятии, при этом важно сразу выделять уровень подчиненности или зависимости подразделений между собой.

В процессе реализации программы реструктуризации необходимо решать следующие задачи:

- диагностировать текущее положение дел на предприятии и выявить основные направления для развития;
- определить цели развития предприятия и сформировать программу проведения реструктуризации;
- внедрение программы реструктуризации с помощью использования всех имеющихся ресурсов предприятия.

Существует и другая точка зрения, которая характеризуется повышением уровня сложности каждого последующего этапа процедуры реструктуризации.

Например:

1 этап. Выделение стандартных действий, осуществление



традиционных процедур: определение цели предприятия, главная цель коммерческого предприятия - получение прибыли, для этого необходимо организовать процесс производства и реализации продукта, а полученные финансовые ресурсы важно правильно использовать.

2 этап. Происходит процедура принятия управленческих решений, которые касаются анализа текущей ситуации, выявления направления развития предприятия, создания нового продукта, совершенствования технологии производства, внедрения новых методов учета затрат и как результат появляется новое понимание ситуации. Первоначально производство осуществлялось только на основе изучения предпочтений потребителей, а теперь производится совокупная оценка положения на рынке и возможностей самого предприятия, с целью повышения прибыльности.

3 этап. Благодаря полученной информации можно провести начальную или первичную реструктуризацию, например, сократить неприбыльные производства или открыть новые.

4 этап. Если проведение представленных мероприятий не дают необходимых результатов, происходит полное внедрение системы бюджетирования во все процессы предприятия, а именно происходит автоматизация учета не некоторых элементов, а всей системы в целом, внедрение учета затрат по продуктам, цехам и регионам, другими словами происходит внедрение интегрированной функциональной системы управления.

5 этап. Реструктуризация основной производственной деятельности предприятия, реализация приемов и принципов управления проектами, стратегическое управление, переход к логистическим методам планирования и осуществления товародвижения.

6 этап. Использование реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии.

Поскольку положение предприятий на рынке разнообразное, они

обладают спецификой деятельности, то и все программы реструктуризации можно назвать специфическими для каждого конкретного случая. Единое лишь мнение о том, что необходимо разрабатывать подробную программу проведения процедуры реструктуризации предприятия, которая должна определить все основные моменты по реализации и способствовать повышению эффективности работы и росту конкурентоспособности предприятия [106].

На наш взгляд, предложенная Е.М. Корольковой технология в большей степени связана с совершенствованием производственной стратегии промышленного предприятия, нежели с совершенствованием структуры управления [106].

Экономисты, входящие в состав программы Tasis, заявляют, что после проведения анализа состояния предприятия и разработки стратегии развития и программы реструктуризации сама процедура реструктуризации может состоять из двух основных этапов.

Первый этап связан с стабилизацией положения предприятия в целом, т.е. совершенствуется хозяйственная деятельность объекта исследования и определяются конкретные источники финансирования предприятия.

Второй этап предполагает непосредственно осуществление эффективной деятельности предприятия в долгосрочном периоде за счет реализации проектов.

Как правило, первый этап направлен на выявление и устранение негативных тенденций, существующих в работе предприятия. В первую очередь здесь рассматриваются вопросы организации и руководства, анализ которых предполагает выделение сильных и слабых сторон деятельности, определение направлений работы и рынков сбыта, но главное, что определяется, это направления эффективного использования ресурсов предприятия.

Например, высоких результатов деятельности можно добиться

посредством:

- правильного управления потоками денежных средств;
- сокращением затрат на производство и реализацию продукции;
- формирования новых подразделений предприятия, например, в сфере сбыта;
- анализа ассортимента выпускаемой продукции;
- для крупных предприятий характерно развитие номенклатуры выпускаемых продуктов или создание крупных диверсифицированных предприятий.

На втором этапе реструктуризации, когда созданы определенные условия для деятельности предприятия в краткосрочном периоде, основное внимание обращают на создание условий для финансовой реструктуризации, которая жизненно необходима для предприятий, перегруженных долгами, но кредиторы не пойдут на нее без реального плана общей реструктуризации и восстановления финансовой устойчивости предприятия.

Предложенный подход можно рассматривать только с позиции антикризисного управления, при необходимости решения финансовых проблем предприятия, предлагаем рассматривать реструктуризацию деятельности предприятия, как формирование или совершенствование структуры управления предприятием в современных условиях, следовательно, не можем рассматривать данную методику как эффективную.

Другую точку зрения отстаивает Л.П. Белых, основываясь на анализе положения дел на большинстве российских предприятиях, она предлагает выделять два этапа реструктуризации по принципу различных источников финансирования. На этапе оперативной реструктуризации предприятию не требуется привлечение дополнительных финансовых ресурсов, так как убыточные предприятия их просто не смогут привлечь, а успешным они не требуются. На этапе стратегической реструктуризации, ситуация когда

предприятие работает прибыльно, а дальнейшее совершенствование деятельности происходит за счет собственных и привлеченных финансовых средств [46].

В итоге можно сказать, что оперативная и стратегическая реструктуризация направлена на увеличение инвестиционной привлекательности промышленных предприятий. Этапы реструктуризации на промышленных предприятиях представлены на рисунке 13 [46, с. 29-30].



Рис. 13. Схема реструктуризации компании

Согласно, рассмотренной классификации реструктуризация делится на оперативную и стратегическую, а стратегия организации рассматривается, как стратегия реструктуризации деятельности, данную методику можно рассматривать как перечень универсальных действий независимо от изменений, необходимых исследуемому предприятию.

Р.А. Фатхутдинов предложил принципиальную схему реструктуризации предприятия, рассматривающую несколько основных направлений осуществления реструктуризации на предприятии (рис. 14) [186].

На начальном этапе проводится комплексная диагностика текущего состояния организации, анализируется влияние внешней и внутренней среды на предприятие. На основе полученных результатов определяются направления реструктуризации. После выбора направлений составляется предварительный план мероприятий, составляется прогноз реструктуризации предприятия. Вырабатывается подробный поэтапный план, а именно механизм реализации программы реструктуризации с указанием сроков проведения мероприятий. Завершающим этапом является анализ эффективности проведенной реструктуризации компании [17].



Рис. 14. Принципиальная схема реструктуризации организации

Нечто схожее предлагают И.И. Мазур и В.Д. Шапиро и выделяют при этом четыре основных этапа в процессе реструктуризации (табл. 10).

## Этапы реструктуризации

Этап	Содержание
Полная диагностика	Финансового состояния. Состояния активов. Загрузки ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности). Структуры издержек.
Разработка концепции реструктуризации	Анализ: миссии, организационной культуры, организационной структуры, бизнес-процессов, положения на рынке, стратегий развития.
Разработка программы (проекта) реструктуризации	Бизнес-план. Планы действия по направлениям. Описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов. Стратегии.
Реализация программы реструктуризации	Детализация планов. Информирование персонала. Обучение персонала. Реформирование организационной структуры. Внедрение новых функций и бизнес-процессов. Финансовая и производственная реструктуризация. Контроль сроков.

Причинами проведения процедуры реструктуризации могут быть:

- неустойчивое положение предприятия, вероятность возникновения банкротства;
- желание расширить сферы деятельности предприятия или изменить ее;
- выявление снижения финансовых и экономических показателей деятельности предприятия;
- возникновение управленческих проблем или организационных;
- значительный рост издержек предприятия;
- выявленные несовершенства в технологическом процессе или процедурах подготовки производства;
- снижение конкурентоспособности предприятия на рынке;

- нарушение выполнения основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля;
- недостаток информации о тенденциях развития рынка [116, с. 33-36].

Совершенно иной подход можно рассмотреть, если в качестве базовой использовать принципы управления проектами, в этом случае можно выделить иные этапы реструктуризации предприятия [198].

Первый этап - формирование целей проведения реструктуризации. Руководство предприятия должно сформировать перечень проблем, с которыми оно столкнулось при осуществлении своей деятельности и какие результаты они ожидают от проведения процедуры реструктуризации. От реализации данного этапа зависит эффективность и проведения реструктуризации, и работы предприятия в целом.

Второй этап – анализ деятельности предприятия. Основная задача данного этапа заключается в определении сильных и слабых сторон деятельности предприятия, формировании перспектив развития и возможностей повышения прибыльности предприятия. В данном случае проводить всесторонний анализ деятельности, который, как правило, в себя включает: анализ финансово-хозяйственной деятельности, маркетинговый анализ, правовой и налоговый, управленческий, а так же анализ конкурентоспособности предприятия на рынке.

Третий этап - формирование стратегии и программы реструктуризации. Информация, полученная на ранних этапах реструктуризации, должна способствовать формированию новых направлений развития предприятия. Важно на данном этапе определить все необходимые ресурсы, инструменты, методы, приемы и принципы, а кроме того произвести оценку эффективности каждого выработанного направления развития предприятия. А затем руководство и собственники должны выбрать вектор совершенствования деятельности предприятия с учетом фактора риска, и конкретизировать цели и стратегию развития.

Четвертый этап – проведение процедуры реструктуризации в соответствии с разработанной программой.

На данном этапе происходит формирование команды сотрудников, ответственных за проведение процедуры реструктуризации, доработка программы реструктуризации, а затем ее реализация поэтапно. Если в процессе реализации наблюдается расхождение планируемых показателей с достигнутыми значениями, то команда менеджеров и руководство принимает решение о корректировке программы или самих действий.

И заключительным является пятый этап - осуществление программы реструктуризации и оценка ее эффективности. На данном этапе команда, ответственная за реализацию программы, производит контроль достижения всех планируемых показателей, диагностирует полученные результаты и формирует итоговый отчет о проведенной процедуре реструктуризации предприятия.

При последовательном осуществлении процесса реструктуризации предприятие проходит полную реформацию. Главный недостаток данной модели – очередность первого и второго этапов, первоначально формулируется проблема и лишь, потом проводится диагностика деятельности предприятия, на наш взгляд, это некорректно. Такой же недостаток присущ и другой технологии проведения реструктуризации предложенной Е.Г. Чапкиной.

Согласно предположениям Е.Г. Чапкиной, процедура реструктуризации, как и любой деятельности, начинается с осознания и формулировки проблемы. Далее происходит согласование решения о проведении реструктуризации между руководством предприятия и собственниками. Затем начинается процедура подготовки к реструктуризации предприятия. Распространенная схема подготовки проекта по реструктуризации предприятия представлена на рисунке 15 [198].

Начинается подготовка проекта с проведения комплексной оценки



внутреннего потенциала предприятия и характеристики внешнего окружения. Главной целью анализа рынка является выявление потребностей покупателей, а диагностика внутреннего состояния опирается на данные финансового, экономического, производственного, инвестиционного анализа деятельности. Сводным результатом проведенной диагностики может выступать SWOT-анализ.



Рис. 15. Последовательность работ на этапе подготовки проекта реструктуризации

SWOT-анализ (Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности, Threats - риски) помогает определить «проблемное поле» предприятия, которое состоит из выявленных негативных явлений и оценки их влияния на нормальное функционирование предприятия.

После выявления проблем предприятия происходит формирование некоторых вариантов их решения, далее следует оценка каждого проекта и поиск необходимых финансовых и иных ресурсов. Началом второго этапа процедуры реструктуризации является составление бизнес-плана и его внедрение.

Завершающий этап заключается в сопровождении со стороны разработчиков проекта реализации реструктуризации предприятия, т.е. контроль выполнения бизнес-плана, оценка достигнутых показателей и их сравнение с запланированными значениями.

В случае не совпадения плановых и полученных значений происходит корректировка либо программы реструктуризации, либо непосредственных действий. Самой сложной задачей на данном этапе является демобилизация используемых ресурсов.

По окончании представленного процесса предприятие возвращается к нормальной работе, но уже в новых условиях и с использованием новых методов управления [198, с. 43-45].

Согласно представлениям А.В. Гармашова качественное проведение процедуры реструктуризации предприятия возможно только при формировании комплексной программы. Как правило, для этого могут использоваться два основных подхода: проектно-плановый или программно-целевой [65].

Ведущей задачей проектно-планового подхода является формирование цели или желаемого положения предприятия в стратегической перспективе. Следовательно, программа реструктуризации предприятия будет представлять собой некоторое количество проектов, которые имеют своей целью достижение целей предприятия. В этом случае реструктуризация может быть представлена комплексом различных проектов, объединенных в один (рис. 16).

Как правило, рассматриваемый подход к проведению процедуры реструктуризации направлен на формирование и реализацию

стратегических целей предприятия в долгосрочной перспективе и достигает максимальной эффективности при стабильной экономической ситуации. Проектно-плановый подход можно считать классическим подходом к управлению, но, как правило, он приводит к фантастическим планам, поскольку факторы внешнего окружения подвержены постоянному изменению и при возникновении иной ситуации на рынке, разработанные планы и программы становятся не актуальными. Помимо этого, подход не предлагает конкретных инструментов и приемов реализации проектов.



Рис. 16. Программа реструктуризации, основанная на проектном подходе

Поэтому появился другой подход, который представляет собой формирование и реализацию целей и стратегии предприятия с учетом анализа конкретной ситуации, в которой находится предприятие, а именно программно-целевой подход. Данный подход способствует достижению всех планируемых целей предприятия, а кроме того позволяет производить корректировку действий в процессе их реализации и сравнивать полученные результаты с прогнозируемыми значениями и данными внешнего окружения. Положительным моментом такого подхода является и возможность перестроения этапов программы реструктуризации, как в последовательном, так и в параллельном порядке.

Таким образом, реструктуризация предприятия есть растянутый во времени процесс, реализуемый высококвалифицированными

специалистами разного профиля, и направленный на наращивание имеющегося внутреннего производственного, финансового и экономического потенциала предприятия и приспособление к внешним изменяющимся рыночным условиям [65].

А.М. Попович выделяет следующие этапы реструктуризации деятельности – диагностика и анализ состояния, начальный этап, этап коренных преобразований [145,146,147]. На этапе диагностики и анализа менеджеры предприятия рассматривают процедуры принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия. На начальном этапе процедуры реструктуризации, как правило, реализуются резервы предприятия, обнаруженные в процессе диагностики и анализа. Данный этап, обычно не связан с крупными финансовыми вложениями, но требует значительных усилий руководства по разработке и проведению требуемых организационных изменений и предполагает использование внутреннего потенциала предприятия.

Если же объект исследования характеризуется негативными явлениями или кризисной ситуацией, то, в первую очередь, необходимо внедрить следующие изменения: организовать новые виды производства, осуществить распространение продукции на новые рынки сбыта, совершенствовать распределение финансовых ресурсов, сократить издержки на производство и реализацию продукции, расширить ассортимент выпускаемой продукции, совершенствовать кадровую структуру персонала, провести переобучение персонала предприятия и другие.

На заключительном этапе реструктуризации формируются и реализуются крупномасштабные проекты, требующие значительных финансовых вложений, модернизацию всей структуры управления предприятием, совершенствование технологического процесса, модернизацию оборудования, преобразование структуры имущества

предприятия и т.д. Обязательное условие эффективной процедуры реструктуризации – это обязательства и ответственность руководства и собственников предприятия [145, с. 169].

В. Катков предлагает «новую модель» реструктуризации, которая опирается на организационную культуру предприятия [99].

Научная новизна предложенной модели совершенствования деятельности предприятия, основывается на все более возрастающей роли человека в организации, на смене курса – «успеть за изменениями», на целях – «жить и продуктивно работать в непрерывно меняющемся мире», другими словами не на классике управления, а на современном подходе к нему. Главным в повышении эффективности работы менеджеров являются «поведение человека в организации и обществе, законы раскрытия человеческого потенциала» [99].

Анализ поведения человека в организации, его умений, навыков и характера – главная часть корпоративной культуры и основная задача менеджмента XXI в.

На практике разработанная современная модель реструктуризации ставит своей целью достижение стратегии развития предприятия за счет повышения уровня кадрового потенциала, необходимого для решения задач развития предприятия в изменяющихся условиях функционирования социально-экономических отношений.

В начале 80-х годов 20 столетия была выделена главенствующая роль корпоративной культуры предприятия, как фактора способствующего развитию предприятия и объединяющего все имеющиеся ресурсы и возможности.

Например, в процессе реструктуризации необходимо сформулировать обобщающую цель создания предприятия, для этого можно использовать деловые игры, привлекая сотрудников и менеджеров предприятия, а также заинтересованных лиц. В проведении данной игры могут принять участие до 100 человек, а на этапе обсуждения новых целей

и направлений развития предприятия необходимо использовать потенциал всех сотрудников. Кроме того, использование в управленческой деятельности деловых игр позволит объединить коллектив предприятия, перевести корпоративную культуру на новый уровень развития, осуществить мотивацию сотрудников и повысить имидж предприятия в их глазах.

Привлечение сотрудников всех уровней управления, позволит показать их причастность к достижениям предприятия и может стать главным мотивационным фактором для повышения эффективности их работы.

Важным инструментом должно стать обучение, тренинг персонала и создание управленческих и проблемных команд. Для реализации данных действий важно оценить активную часть персонала, желающую принять участие в формировании целей и стратегии предприятия и способную к изменениям.

Для создания на предприятии развитой системы обучения персонала и повышения уровня квалификации сотрудников, а как результат развитие самого предприятия, возможно использование современных технологий к наиболее популярным методам относятся: управление проектами, обучение действием и т.д., такие предприятия принято называть «обучающимися» предприятиями.

Предложенная модель предполагает введение «процессного» и «обучающего» консультантов, обучающих руководителей и менеджеров предприятия разрабатывать индивидуальные эффективные управленческие решения и уметь их реализовать [99].

Процедура реструктуризации должна выполняться созданными командами на временной основе, которые осуществляют свою работу во взаимосвязи с руководством и собственниками. Использование командного подхода к выполнению данной процедуры позволяет реализовать гибкое, высококвалифицированное с повышенным уровнем

ответственности управление, имеющее при этом синергетический эффект. В результате на предприятия наблюдается развитие инновационного потенциала и формирование новой совершенной корпоративной культуры. Особенно актуальны данные методы при использовании на новых предприятиях, поскольку процесс реформирования деятельности является болезненным для сотрудников и руководителей всех уровней управления.

В качестве источника новых идей используется обучение, изучение передового опыта, сравнение с показателями других предприятий. Основным положительным эффектом использование рассмотренного метода является применение имеющегося опыта, способствующего уменьшению риска, снижению затрат и повышению эффективности работы [99].

В качестве инструмента, направленного на увеличение эффективности деятельности предприятия, стратегии развития или совершенствования организационной структуры управления, реализованных как этапы стратегического планирования, можно использовать комплексную управленческую технологию, основанную на разработке и реализации стратегии и приспособлении деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям функционирования при прогнозировании изменений (рис. 17).

Первым этапом данной технологии является проведение комплексной диагностики состояния предприятия. Происходит выделение сильных и слабых сторон предприятия, а так же возможностей и угроз со стороны рынка, позволяющее определить основные проблемы, возможности, перспективы развития и роста конкурентоспособности и оценить условия реструктуризации.

Затем на основе полученной информации происходит формирование миссии, целей и стратегии развития предприятия и возможных преобразований (второй этап). На третьем этапе, основываясь на изучении

специфики предприятия, условий функционирования происходит реализация стратегии развития.



Рис. 17. Этапы технологии разработки программы реструктуризации

Основным отличием рассмотренной методики проведения процедуры реструктуризации предприятия является внимание к вопросу координации структурных параметров, именно поэтому следующим этапом технологии после выбора стратегии производится анализ соответствия организационно-правовой формы и организационной структуры управления (четвертый этап). Основой целью данного метода является приспособление деятельности предприятия к характеристикам внешней среды предприятия с последующим устранением «рассогласованности». Чем выше степень согласования основных организационных параметров, тем больше возможностей для положительной реализации программы реструктуризационных преобразований [14, с. 162-164].

Методика, предложенная М.Д. Аистой, также имеет недостаток – реализация третьего этапа технологии, сначала определяются варианты изменений, а затем выбирается стратегия развития деятельности



исследуемого предприятия, а это не совсем корректно.

В современных условиях рынка наибольшее распространение получил маркетинговый подход к управлению предприятием, основанный на рыночных исследованиях Филиппа Котлера и используемый западными компаниями начиная с 1970-х гг.

Маркетинг представляет собой передовую концепцию управления, позволяющую достичь целей предприятия посредством удовлетворения запросов потребителей более эффективными, чем у конкурентов, способами. Он предопределяет ориентацию фирмы на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов, гибкую и своевременную адаптацию к изменениям рыночных факторов, опережающее реагирование на вызовы внешнего окружения, что в совокупности обеспечивает повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Маркетинговый подход в настоящее время рассматривается как важнейшая составляющая менеджмента в условиях реальной рыночной экономики, призванная направить деятельность предприятия на удовлетворение потребностей рынка в товарах и услугах.

Интеграция концепций менеджмента и маркетинга в постиндустриальной экономике привела к формированию нового направления - маркетинг-менеджмент. Он представляет собой передовую философию предпринимательства, отражающую превосходство потребления над производством, потребителя над производителем. Предприятие направляет свои усилия на достижение и поддержание максимального уровня удовлетворения запросов потребителей, именно на этой основе добиваясь получения прибыли и реализации целей управления.

Таким образом, на первое место в управлении современным предприятием выходит вопрос адаптации деятельности к рыночным условиям, в рамках данного подхода предлагается рассматривать процедуру реструктуризации деятельности промышленного предприятия.

Представленный анализ различных подходов к проведению процедуры реструктуризации свидетельствует об отсутствии универсальной технологии, рассматривающей реструктуризацию, как один из этапов стратегического управления современным предприятием в изменяющихся условиях функционирования. Необходимо предложить модель проведения процедуры реструктуризации деятельности предприятия и обосновать ее с учетом современных тенденций развития экономики.

### 3.2. Методологические основы формирования стратегии реструктуризации промышленных предприятий

Для повышения эффективности работы и сохранения конкурентоспособности промышленные предприятия должны постоянно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность, с целью ее совершенствования и адаптации под внешние условия. Как мы говорили ранее, процесс реструктуризации связан с изменениями, происходящими внутри предприятия, в том числе и с организационной структурой, которые одновременно и являются реакцией на внешние явления. На наш взгляд реструктуризация предприятия является инструментом 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.

Исследуемый процесс призван гармонизировать деятельность любого промышленного предприятия с помощью определенного механизма обеспечения процесса реструктуризации. Функционирование предприятия реализуется через его способность своевременно устранять возникшие трудности во внутренней и внешней среде. В основе данного процесса лежит определенная система, т.е. на наш взгляд основой

изучения процедуры реструктуризации необходимо выбрать системный анализ и определить методологию научного исследования как совокупность целей, подходов, средств и методов исследования проблемы (рис. 18).

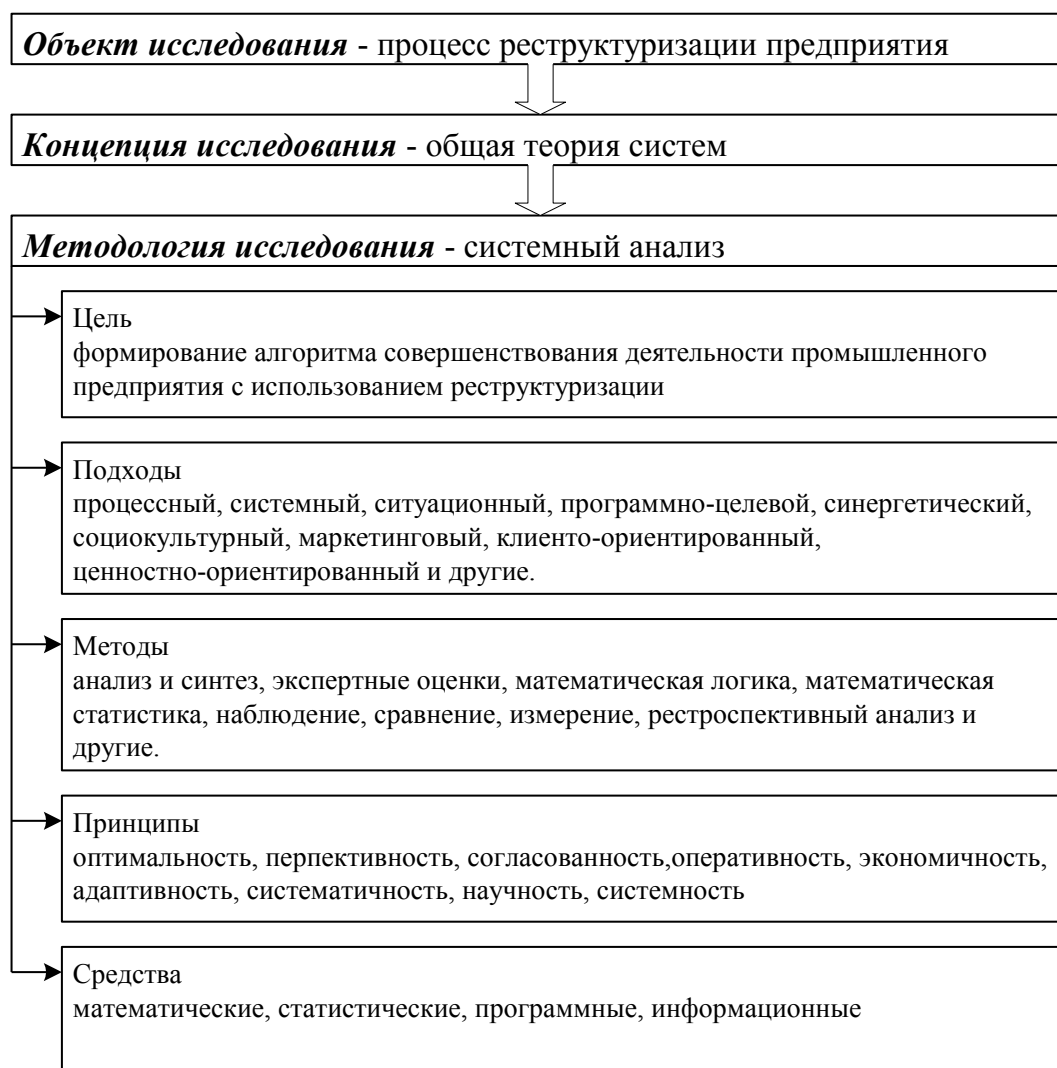


Рис. 18. Взаимодействие компонентов системных исследований процесса реструктуризации<sup>10</sup>

Системный анализ - это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде

<sup>10</sup> Составлено автором.

системы.

Характерным для системного анализа является то, что поиск лучшего решения проблемы начинается с определения и упорядочения целей деятельности системы, при функционировании которой возникла данная проблема. При этом устанавливается соответствие между этими целями, возможными путями решения возникшей проблемы и необходимыми для этого ресурсами.

Другими словами, 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.

Системный подход предусматривает соблюдение некоторых положений:

- рассмотрение системы управления как некоторой целостности;
- рассмотрение организации как открытой многоцелевой системы;
- всестороннее изучение системы управления (элементов и взаимосвязей между ними);
- изучение параметров системы управления в динамике.

Рекомендации по улучшению функционирования существующих систем касаются самых различных проблем, вызванных изменением как внешних по отношению к изучаемой системе факторов, так и внутренних.

В общем виде диагностику системы управления предприятием можно представить в виде схемы (рис. 19).

Исследование сущности системы управления следует начинать с определения ее компонентов и взаимосвязей между ними и внешней средой.

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

сказанного процесс управления предприятием можно представить в виде схемы (рис. 20).

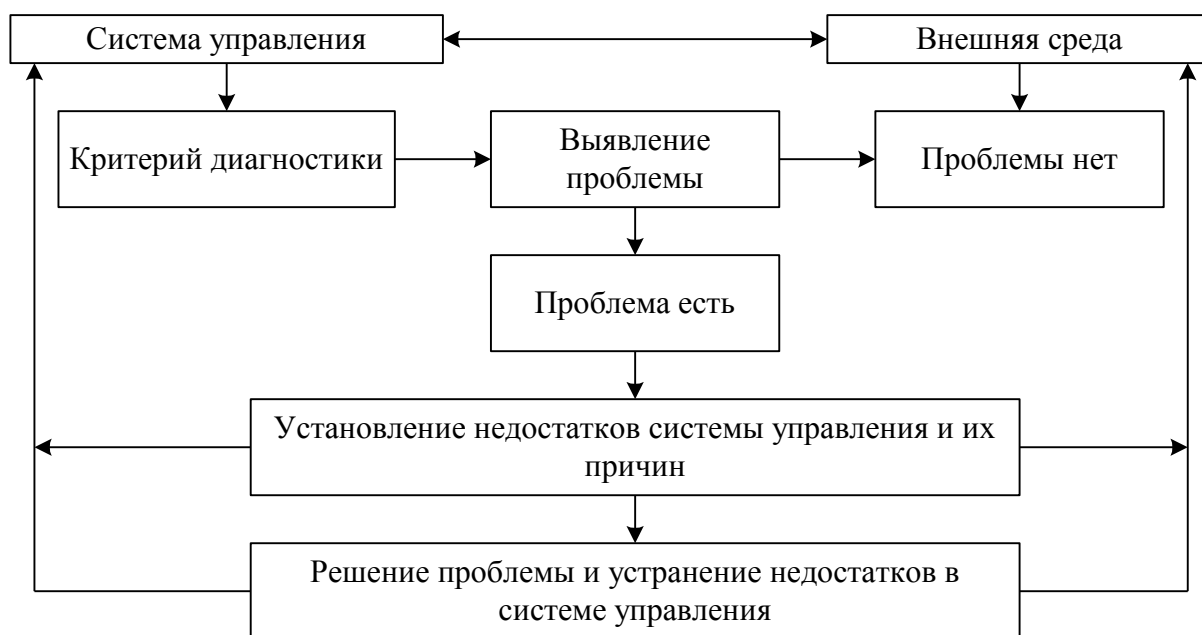


Рис. 19. Схема диагностики системы управления

Успех предприятия характеризуется постоянным совершенствованием его деятельности, следовательно, основным этапом является формирование стратегии развития предприятия. Эффективность и результативность управленческой деятельности предприятия основывается на правильность выбора стратегии развития.

Корпоративная стратегия современного промышленного предприятия характеризует его способность соперничать на рынке или, в случае не коммерческой деятельности, служить поставленным целям. Стратегия это главный метод, используемый предприятием для реализации поставленных целей и задач. Общая стратегия современного предприятия характеризует основные направления его деятельности и охватывает все предприятие в целом.

В настоящее время в литературе представлены различные взгляды на технологию разработки и реализации стратегии предприятия (табл. 11).

Анализ литературы по стратегическому менеджменту показывает,

что мнения авторов к процессу формирования и внедрения стратегии являются неоднозначными.



Рис. 20. Процесс управления предприятием<sup>11</sup>

Например, И. Ансофф предлагает следующую группу основных решений по формированию стратегии: оценка внутреннего состояния предприятия; оценка внешних возможностей; определение целей и постановка задач; разработка портфельной стратегии; формирование конкурентной стратегии; разработка альтернативных проектов, их оценка, выбор и реализация [21].

По мнению М. Мескона процесс стратегического управления предполагает наличие следующих этапов: разработка миссии и целей предприятия; оценка и анализ факторов внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии [126].

Классической структурной схемой формирования стратегического поведения считается модель, предложенная М. Месконом, которая представлена на рисунке 21.

<sup>11</sup> Разработано автором.

Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие характер развития подходов к стратегическому менеджменту [29]

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как способ формирования долгосрочных целей предприятия, программы действий и приоритетных направлений по эффективному использованию ресурсов	Альфред Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели формируются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних факторов функционирования предприятия
2. Стратегия, как способ формирования конкурентных целей предприятия	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия выделяет основные виды деятельности, которые предприятие будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как вариант реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	Майкл Портер, 1980-1985 гг	Главная задача стратегии состоит в достижении предприятием долгосрочных конкурентных преимуществ над другими предприятиями в каждой сфере деятельности
4. Стратегия, как инструмент определения целей для корпоративного, портфельного и функционального уровней управления	И. Ансофф, 1965 г.; Д.Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	В процессе формирования стратегии предприятия необходимо разрабатывать корпоративные, деловые и функциональные цели с позиции их влияния на процессы управления предприятием
5. Стратегия, как взаимосвязанная, логически построенная и интегрированная совокупность управленческих решений	Генри Минцберг, 1987 г.	При формировании стратегии предприятия главная задача состоит в разработке планов, необходимых для контроля достижения целей и роста эффективности работы
6. Стратегия, как метод выявления и предоставления заинтересованным лицам экономических и неэкономических выгод		Стратегия характеризуется социальной направленностью и анализируется с позиции философии предприятия и корпоративной культуры
7. Стратегия, как инструмент совершенствования и приобретения основных конкурентных преимуществ предприятия	Г. Хамель, 1989 г.	Фундамент конкурентоспособности заключается в уникальных характеристиках предприятия и способов использования ресурсов
8. Стратегия, как совокупность действий и методов по реализации ключевых показателей деятельности предприятия	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

Американские ученые А. Томпсон и Д. Стрикланд предлагают

рассматривать стратегический менеджмент с позиции решения пяти основных задач: выделение сферы деятельности и формирование стратегических установок существования; разработка стратегических целей и задач для их выполнения; формирование стратегии для реализации намеченных целей и результатов деятельности производства; внедрение стратегического плана; оценка результатов деятельности и корректировка плана и/или методов его исполнения [182].

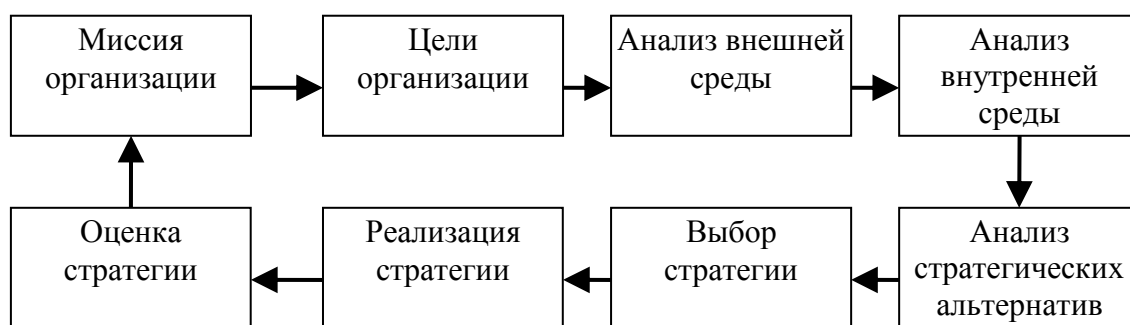


Рис. 21. Процесс формирования стратегии по М. Мескону

В. Маркова и С. Кузнецова разработали модель стратегического управления предприятием, состоящую из четырех этапов: разработка цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешней и внутренней среды; формирование стратегии, с учетом разработки альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов [121].

О. Виханский процедуру использования основ стратегического менеджмента изучает, как изменяющееся множество пяти взаимозависимых управленческих процессов: диагностика состояния среды; разработка миссии и целей; определение и реализация стратегии, оценка и контроль реализации стратегии [57].

Анализируя представленные технологии осуществления и сущности стратегического управления современным предприятием этих и других авторов можно сделать вывод о повсеместном использовании принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга, которые рассматривали стратегическое управление, как систему, состоящую из двух взаимосвязанных подсистем:



1) руководство стратегическими возможностями, предполагающее диагностику и определение стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

2) текущее руководство предприятием в реальном масштабе времени, помогающее предприятию быстро приспосабливаться к происходящим изменениям или «реализуемая стратегия».

На наш взгляд процедуру формирования стратегии развития промышленного предприятия можно представить в следующем виде (рис. 22).

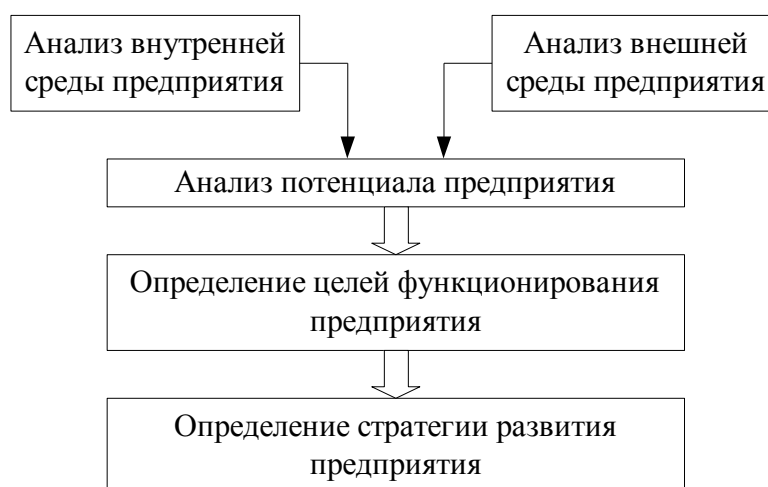


Рис. 22. Формирование стратегии развития промышленного предприятия<sup>12</sup>

Корпоративная стратегия развития предприятия основывается на принятии целого комплекса управленческих решений, касающихся производственных мощностей, основных фондов, вертикальной или горизонтальной интеграции, технологических процессов производства продукции, автоматизированных систем управления (АСУ), 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.

Следовательно, необходимо проанализировать взаимосвязь

<sup>12</sup> Составлено автором.

основных функциональных подразделений промышленного предприятия, влияющих на эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия, т.е. проанализировать внутреннюю среду. Фундаментом для разработки и реализации стратегии развития предприятия является выделение комплекса ее структурных подразделений и приоритетности решений по ним (рис. 23).



Рис. 23. Влияние функциональных направлений деятельности на управление промышленным предприятием<sup>13</sup>

Проанализируем основные составляющие процесса управления промышленным предприятием и определим основные показатели или характеристики, оценка которых влияет на эффективность работы предприятия в целом [71].

Любой производственный процесс начинается с формирования

---

<sup>13</sup> Составлено автором.

маркетинговой политики промышленного предприятия, которая представляет собой решение основной задачи любого производителя удовлетворение нужд и потребностей покупателя с помощью обмена [107, с. 9].

Взаимозависимость и связь маркетинговой политики предприятия с производственной деятельностью наиболее четко проявляется во время разработки новых продуктов (рис. 24).

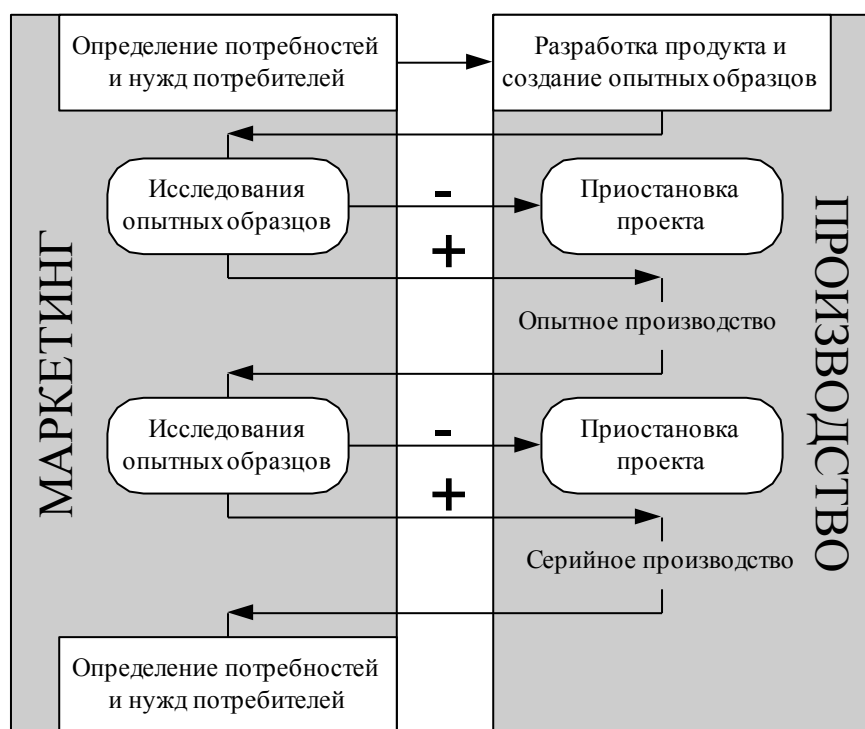


Рис. 24. Взаимосвязь маркетинга и производства

Политика предприятия в области состоит из 4 основных компонентов: товарной политики; ценовой политики; политики распространения товара; политики продвижения (коммуникативной политики).

Товарная политика представляет собой множество мероприятий и стратегий, направленных на разработку и реализацию целей предприятия в области разработки, производства и сбыта товаров (выведение товаров на рынок, формирование или совершенствование ассортимента, модернизация товаров, уход товаров с рынка и другие мероприятия).

Ценовая политика – это методы и приемы управления ценами, при котором определенные ранее стратегические цели предприятия будут достигнуты. Формирование цен зависит в первую очередь от типа рыночной конкуренции, в условиях которой работает предприятие.

Политика распределения товаров опирается на разработку схем перемещения, распределения продукции в пространстве и во времени от места производства к месту потребления.

Коммуникативная политика – процедура взаимодействия субъектов маркетинговой системы с помощью маркетинговых коммуникаций. Эффект заключается в своевременно переданной достоверной информации, чтобы сообщение на входе соответствовало сообщению на выходе.

Инвестиционная политика промышленного предприятия характеризует форму реализации инвестиционной деятельности и основной инвестиционной стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности [71].

Необходимость формирования инвестиционной политики промышленного предприятия определяется соблюдением целого перечня условий. Основное, из которых, заключается в активизации инвестиционной привлекательности предприятия для внешних источников финансирования. Быстрое изменение основных макроэкономических показателей, связанных с инвестиционной активностью предприятий, темпы научно-технического прогресса, изменения структуры рынка инвестиций, несовершенство государственной инвестиционной политики государства препятствуют масштабному развитию инвестиционной деятельности с использованием современных методов управления.

В современных условиях функционирования предприятий, как правило, инвестиционная политика не адаптирована к происходящим вокруг изменениям, и как результат инвестиционные решения предприятия не имеют единой структуры, технологии реализации и высокой

эффективности [49, с. 185].

Кадровая политика промышленного предприятия предполагает разработку системы управленческих решений направленных на формирование структуры персонала предприятия и определение взаимосвязей внутри системы управления. Данное функциональное направление деятельности предприятия является самым важным в современных условиях функционирования, поскольку отвечает за самым главный ресурс любого предприятия - персонал. Структура решений в области управления персоналом предприятия предполагает диагностику кадрового потенциала, анализ уровня квалификации сотрудников, развитие профессиональных навыков рабочих, формирование корпоративной культуры и решение других важных задач. Кадровая политика предприятия представляет собой систему трудовых отношений, систему оплаты труда сотрудников, принципы стимулирования и мотивации деятельности, распределение полномочий и ответственности и т.д. [85].

Ресурсная политика промышленного предприятия – это комплекс управленческих решений, направленных на обеспечение процесса производства продукции необходимым сырьем определенного количества и качества, кроме того, включающая систему управления закупками и запасами. Технология осуществления закупок сырья предприятием определяется типом производства и другими особенностями технологического процесса. Качество готовой продукции предприятия напрямую зависит от качества закупаемого сырья. Другой особенностью ресурсной политики является формирование цены готового продукта, где большую долю занимают затраты на приобретение сырья и осуществление производственного процесса. Каждый вид ресурсов предприятия обладает своими особенностями, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. Для того, чтобы удовлетворят потребности покупателей в том или ином продукте предприятие должно обладать всеми необходимыми для этого ресурсами: финансовыми средствами,

материальными ресурсами, высококвалифицированным персоналом и т.д.

Производственная политика предприятия – это комплекс мероприятий способствующих развитию оборудования, технологии производства и определяющих технологический профиль предприятия. На предприятии необходимо производить постоянное совершенствование технологического процесса, разрабатывать новые виды продукции или новые способы применения старой, все действия должны быть направлены на эффективное использование производственных мощностей и площадей промышленного предприятия.

После рассмотрения внутренней среды промышленного предприятия важно провести анализ внешней среды функционирования предприятия, определить все контактные группы и силы косвенного влияния на предприятие (микро- и макросреда предприятия) [71].

Рыночная среда, способствующая экономическому росту, представляет собой множество действий активных хозяйственных субъектов, которые занимаются производственной деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей потребителей для реализации основной коммерческой цели – получение прибыли. Внешняя среда микроуровня состоит из аудиторий, непосредственно контактирующих с предприятием, а именно, потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов и иных контактных аудиторий.

Основные структурные элементы рыночной среды и их взаимосвязи представлены на рисунке 25.

Поставщики - это деловые партнеры, обеспечивающие предприятие материальными ресурсами, необходимыми для производства товаров. Отрицательное влияние поставщиков на деятельность промышленного предприятия может проявиться в нехватке материальных ресурсов, увеличении затрат на их приобретение, срыве поставки, несоответствиях по количеству или качеству сырья [71].

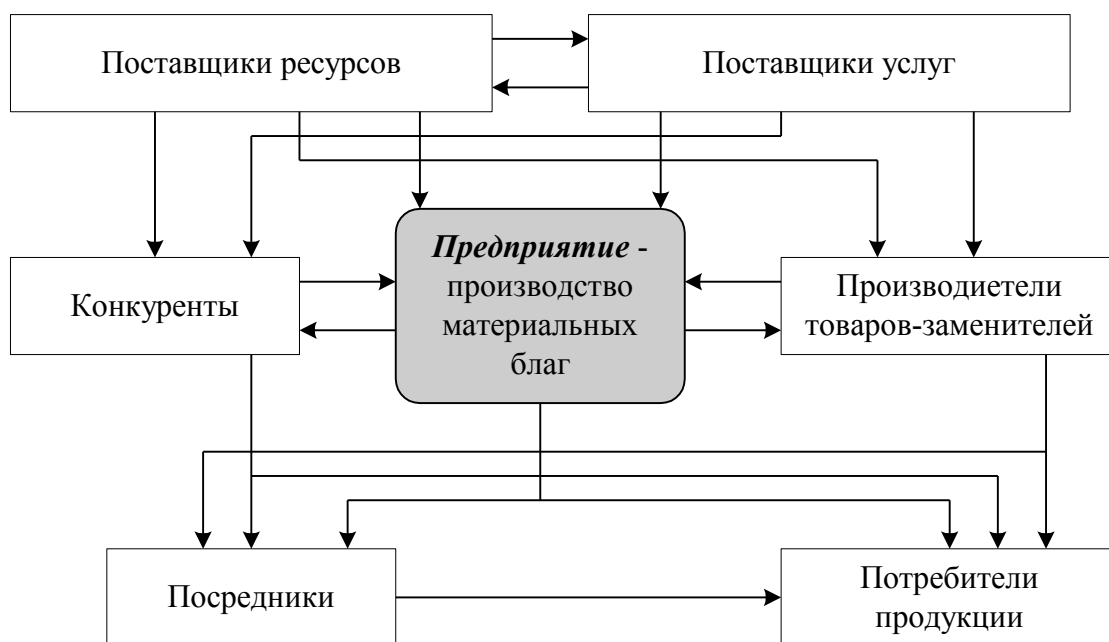


Рис. 25. Взаимосвязь элементов рыночной среды

Посредники – это огромная группа организаций контактирующих с предприятием, в которую входят: организации, осуществляющие сбыт и распределение продукции предприятия (торговые центры, магазины, оптовые базы, склады и т.д.); организации, проводящие обследование рынка, на котором работает предприятие (рекламные агентства, консалтинговые компании и т.д.); финансовые организации, помогающие предприятию привлечением дополнительных финансовых ресурсов (банки, страховые компании, финансовые компании, биржи и т.д.).

Конкуренция – предприятия, занимающиеся выпуском продукции и работающие с исследуемым предприятием на одном рынке, т.е. обслуживающие одну группу потребителей. Существует несколько подходов к классификации конкуренции, например, можно выделить функциональную, видовую и предметную. Предприятию необходимо выделить прямых конкурентов, но не забывать и про остальные предприятия.

Потребители – главный элемент внешней среды промышленного предприятия, которые напрямую влияют на производственную деятельность, определяя необходимые характеристики продукта.

Информация о потребителях позволяет предприятию корректировать свои действия с учетом изменяющихся предпочтений клиентов [71].

Потребитель также помогает определить позиции предприятия на рынке относительно конкурентов, преимущества одного производителя по отношению к другому и т.д.

Экономическая среда, состоящая из выше указанных элементов, осуществляет свою деятельность под влиянием макроуровня внешней среды, т.е. факторов, которые оказывают влияние на предприятие и все контактные аудитории и которые можно оценить и перестроиться под них, но нельзя изменить (рис. 26).



Рис. 26. Основные факторы макросреды

К факторам макросреды предприятия можно отнести демографические факторы, представляющие собой все изменения, происходящие с демографической ситуацией в стране и мире, например, увеличение смертности населения, сокращение численности многодетных семей, межнациональные конфликты и т.д. [71].

К социально-экономическим факторам относятся все изменения,



происходящие с экономической обстановкой, например, изменение курса валют, увеличение темпов роста инфляции, снижение среднедушевых доходов населения, сокращение средней заработной платы, увеличение безработицы и т.д. [71].

К природно-климатическим факторам относятся изменения, происходящие с характеристиками окружающей среды, например, сокращение запасов некоторых видов сырья, загрязнение окружающей среды, землетрясения, наводнения и т.д. [107].

К политико-правовым факторам относятся изменения, происходящие в политической среде, например, появление нормативных актов, регламентирующих тот или иной вид деятельности, формирование институтов гражданского права и т.д.

К культурологическим факторам относятся изменения, происходящие с культурными ценностями, например, изменение идеалов в умах потребителей, особенности национальной культуры потребителей и т.д. Особенно сильно данные факторы будут оказывать влияние при намерениях предприятия выйти на новые географические рынки.

К научно-техническим факторам относятся изменения, происходящие в научной и технической среде общества, например, появление новых видов сырья, технологий, товаров, повышение качества выпускаемой продукции или появление новых видов продукции и т.д. [71].

В результате проведенного анализа внутренней и внешней среды предприятия руководство имеет четкое представление о реалиях и возможностях объекта исследования, тем самым это позволяет ввести понятие потенциала предприятия. В нашем понимании потенциал предприятия – это текущая характеристика ресурсов предприятия и направления возможного их использования с учетом изменяющейся среды функционирования. Другими словами, проведенный анализ среды деятельности предприятия позволяет оценить не только текущее положение, но и определить возможности для развития предприятия и

повышения его эффективности [71].

Выявленные возможности предприятия и направления развития помогают руководителям сформулировать цели функционирования (новое предприятие) или развития предприятия (существующее предприятие). При этом цели должны обладать рядом традиционных характеристик и соответствовать всем необходимым требованиям.

Затем после формирования целей предприятия необходимо определить общую корпоративную стратегию предприятия. Для этого можно использовать различные инструменты стратегического менеджмента, необходимо помнить, что в диверсифицированной компании кроме корпоративной стратегии выделяется еще бизнес-стратегия или портфельная стратегия, а в однопрофильной - они совпадают.

В литературе по стратегическому менеджменту существуют различные модели и матрицы для выбора стратегии, не важно какой именно метод решит использовать руководство предприятия, главное, чтобы предложенная стратегия опиралась на результаты анализа потенциала объекта управления и согласовывалась с целями предприятия. К наиболее распространенным методам определения стратегии предприятия относятся следующие:

- матрица БКГ и новая матрица БКГ;
- модель Hofer/Schendel;
- модель Shell/DPM;
- модель ADL/LC;
- матрица Томпсона-Стрикленда;
- матрица «возможность/уязвимость»;
- матрица «дифференциация/относительная эффективность затрат»;
- матрица «заинтересованность/влияние»;
- матрица Питера Дойля;
- матрица конкурентных преимуществ;

– матрица выбора стратегии диверсификации и другие [173, с. 347].

Далее наступает самый главный этап в управлении предприятием – оценка соответствия стратегии и структуры управления предприятием.

Исследования проведенные различными авторами в различное 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 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.

В такой ситуации типична следующая последовательность событий, предложенной А. Чандлером:

1. Принятие новой стратегии.
2. Появление новых административных проблем.
3. Ухудшение результатов функционирования.
4. Разработка новой организационной структуры.
5. Достижение прежнего уровня прибыльности [121, с. 205].

Классическая жестко регламентированная организационная структура управления приносит максимальный эффект предприятию, которое занимается выпуском ограниченной номенклатуры продуктов. При расширении ассортимента выпускаемой продукции или удлинении каналов распределения предприятие вынуждено прибегать к внедрению иных, децентрализованных организационных структур управления деятельностью, например, дивизионных, характеризующихся формированием бизнес-единиц или крупных промышленных подразделений.

Достижения некоторых исследователей отражены в высказывании о том, что организационная структура предприятия связана со стратегией

развития. Другими словами, преобразования, происходящие во внешнем окружении предприятия, отражаются в его стратегии развития, а затем и в организационной структуре управления. Следовательно, менеджеры высшего звена управления должны обладать знаниями в области управления изменениями и осуществлять любые перестановки в течение короткого периода времени.

В.Д. Маркова отмечает, что предприятие можно изучать как управленческую систему с имеющимися ресурсами, такими как финансовые, материальные и человеческие ресурсы и т.д. [121].

Необходимо разработать методику оценки влияния стратегии на организационную структуру управления предприятием, дающую рекомендации руководству предприятия по выбору типа 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.

Данную процедуру можно разделить на несколько важных этапов, представленных на рисунке 27.

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.

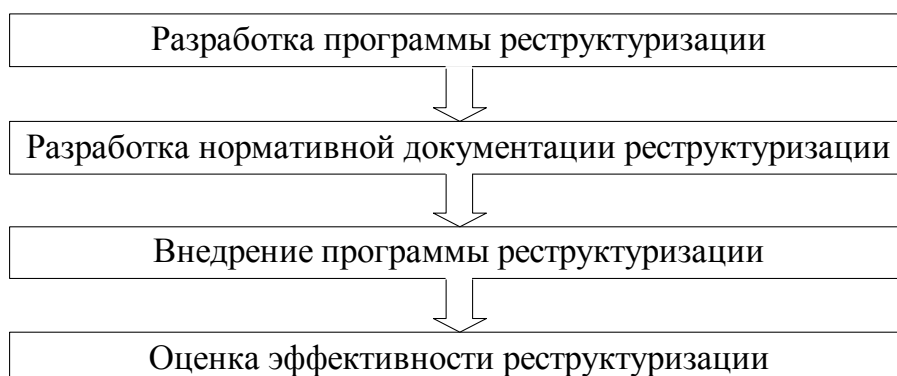


Рис. 27. Этапы процесса реструктуризации<sup>14</sup>

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

---

<sup>14</sup> Составлено автором.

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. Какие бы изменения ни происходили на мировом, отечественном или отраслевом рынке, какие бы технологии ни разрабатывались, самым важным ресурсом любого предприятия являются люди (человеческие ресурсы). 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, проанализировать время необходимое для принятия решений и для его передачи нижестоящим подразделениям, рассмотреть в динамике финансовые и производственные показатели деятельности предприятия. При этом для оценки эффективности реструктуризации могут быть использованы различные подходы и методы.

Первоначально важно сравнить затраты на проведение процедуры реструктуризации и полученную выгоду, далее необходимо проанализировать фонд оплаты труда в динамике, для промышленного предприятия эта важная статья расходов, можно рассчитать коэффициенты эффективности инвестиций, использования капитала и другие финансовые показатели деятельности предприятия.

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 управления предприятия 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 объекта исследования. 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.

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.

### 3.3. Методика оценки адаптивности организационной структуры промышленных предприятий

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 организационной структуры управления.

Как показывают проведенные исследования важным фактором, влияющим на выбор организационной структуры или необходимость ее изменения является стратегия развития предприятия, кроме того необходимо учитывать степень диверсификации деятельности и состояние корпоративной культуры исследуемого предприятия. Авторская методика оценки организационной структуры промышленных предприятий представлена на рисунке 28.

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 развития 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.





Рис. 28. Факторы, влияющие на организационную структуру предприятия<sup>15</sup>

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  $\alpha_i$  – 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 воспользуемся экспертным методом, поскольку рассматриваемая проблема носит практический характер. Использование экспертного метода проходит в несколько этапов. Первоначально необходимо выбрать высококвалифицированных экспертов и сформировать экспертные группы.

Для участия в анкетировании привлекаем руководителей промышленных предприятий из различных отраслей промышленности, с различным опытом работы и взглядами (консервативные или

<sup>15</sup> Разработано автором.

новаторские), кроме того специалистов Департамента промышленности, транспорта и связи Брянской области и Брянской областной Ассоциации промышленных и коммерческих предприятий. Выбор пал на данные группы респондентов поскольку важно проанализировать мнение руководителей, имеющих опыт работы в обсуждаемой области, кроме того руководство региона, для оценки проблем и возможных путей их решения на региональном уровне, для обеспечения слаженной работы предприятий обрабатывающей промышленности, необходимо обеспечить сотрудничество промышленных предприятий [31].

Следующим этапом является формирование вопросов и составление анкет. Главный вопрос, который содержится в нашей анкете, это определите степень влияния указанных факторов на процесс формирования или адаптации организационной структуры промышленного предприятия. Респондентам необходимо оценить влияние указанных факторов, при этом суммарное влияние должно составлять единицу.

Далее сформируем правила определения суммарных оценок на основе оценок отдельных экспертов. Для уменьшения величины ошибки используем метод взвешенных средних. Данный метод предполагает использование весов для точного представления отдельных подгрупп изучаемой совокупности [69, с. 173]. Взвешенная средняя рассчитывается по следующей формуле:

$$x = (x_a * W_a) + (x_b * W_b) + \dots + (x_m * W_m),$$

где  $x$  – взвешенная средняя оценка для выборки;

$x_a, x_b, \dots, x_m$  – средние оценки для разных подгрупп выборки;

$W_a, W_b, \dots, W_m$  – веса отдельных подгрупп, характеризующие долю каждой подгруппы в совокупности.

Для определения подгрупп разделим наших экспертов на ранги. В проведенном опросе приняли участие 50 респондентов, данного количества опрошенных достаточно для получения достоверной

информации в процессе выборочного наблюдения и применении полученных сведений для генеральной совокупности. Структура экспертов представлена в таблице 12.

Таблица 12

## Структура экспертов, участвовавших в опросе

Ранг эксперта	Численность	В % к общему числу экспертов (W)
1	6	0,12
2	22	0,44
3	16	0,32
4	6	0,12
Итого	50	1

Таким образом, было выделено четыре подгруппы экспертов, причем распределение по рангам происходило следующим образом (приложение 1):

Ранг 1 – специалисты Департамента промышленности, транспорта и связи Брянской области;

Ранг 2 – руководители промышленных предприятий, имеющий опыт руководящей работы более 10 лет и консервативные взгляды на управление предприятием;

Ранг 3 – руководители промышленных предприятий, имеющие опыт руководящей работы более 5 лет и новаторские взгляды на управление предприятием в современных условиях;

Ранг 4 – специалисты Брянской областной Ассоциации промышленных и коммерческих предприятий.

Прежде чем приступить непосредственно к опросу экспертов, нами в индивидуальном порядке была проведена беседа с экспертами с целью уточнения параметров и показателей, подлежащих экспертной оценке; уточнения формулировок вопросов и терминологии в анкетах; уточнения состава группы экспертов.

Далее экспертам были направлены анкеты с пояснительным письмом, в котором были описаны цель работы, структура и порядок

заполнения анкет.

И в заключение работы с экспертами от них в форме консультаций получили всю недостающую информацию, которая требовалась для уточнения полученных данных и их окончательного анализа [31].

Анализ и обработка экспертных оценок. В результате опроса экспертов были получены данные. В процессе обработки этих данных были рассчитаны несколько статистических показателей, характеризующих выборку (табл. 13, приложение 2).

Таблица 13

Статистические показатели, характеризующие выборку

Показатель	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>
Дисперсия	0,0077	0,0030	0,0045
Среднее квадратическое отклонение	0,0880	0,0549	0,0669
Вариация	0,1360	0,3208	0,3676

Для определения надежности выборочной совокупности необходимо определить коэффициент вариации ( $v$ ) [179]:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\%$$

где  $\bar{x}$  – простая средняя оценка для выборки;

$\sigma$  – среднее квадратическое отклонение.

Считается, что если коэффициент вариации больше 40%, то выборка проведена небрежно.

Для определения коэффициента вариации необходимо рассчитать среднее квадратическое отклонение ( $\sigma$ ):

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

где  $\sigma^2$  – дисперсия.

Дисперсия рассчитывается по следующей формуле:

$$\sigma^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$$

где  $x_i$  - оценки экспертов;

$n$  - выборка.

Рассчитанные коэффициенты свидетельствуют об адекватности проведенного выборочного исследования. Согласно полученным значениям можно сделать вывод, что мнения экспертов почти не расходятся в отношении достаточно сильного влияния стратегии развития предприятия на выбор организационной структуры управления предприятием, зато по вопросу влияния корпоративной культуры эксперты менее близки во мнениях. Но, несмотря на это, изученная совокупность считается однородной, поскольку значение коэффициента вариации не превышает 0,4.

Далее используя формулу, рассчитываем среднюю взвешенную по каждому показателю. Таким образом, обобщенный показатель, характеризующий организационную структуру предприятия, имеет вид:

$$Z = 0,647 * Y_1 + 0,171 * Y_2 + 0,182 * Y_3.^{16}$$

В результате проведенного анализа экспертных данных была сформирована функция для определения степени соответствия организационной структуры предприятия современным условиям [31].

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 развития».

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;

---

<sup>16</sup> Разработано автором.

$X_2$  – 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  $\beta_i$  – вес влияния фактора;  $X_i$  – фактор.

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

Для определения весов факторов в данном случае можно обратиться к ранее привлеченным экспертам. Для анализа представленной совокупности экспертных оценок необходимо рассчитать уже известные статистические коэффициенты (табл. 14, приложение 3).

Таблица 14

Статистические показатели, характеризующие выборку

Показатель	$X_1$	$X_2$
Дисперсия	0,0029	0,0029
Среднее квадратическое отклонение	0,0539	0,0539
Вариация	0,1716	0,0786

Рассчитанные коэффициенты свидетельствуют об адекватности проведенного выборочного исследования, рассматриваемая совокупность однородна, поскольку коэффициент вариации не превышает 0,4. Следовательно, обобщенный показатель, характеризующий стратегию предприятия, имеет следующий вид [179]:

$$Y_1 = 0,314 * X_1 + 0,686 * X_2^{17}.$$

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 выделяем

<sup>17</sup> Разработано автором.

четыре основных традиционных компоненты: финансовая, технологическая, кадровая и маркетинговая. Анализ выделенных компонент можно осуществить через расчет средней геометрической или среднего темпа роста основных показателей, т.е.

$$X_1 = \sqrt[4]{T_f * T_t * T_p * T_m}^{18},$$

где  $T_f$  – темп роста финансовой компоненты внутренней среды предприятия;

$T_t$  – темп роста технологической компоненты внутренней среды предприятия;

$T_p$  – темп роста кадровой компоненты внутренней среды предприятия;

$T_m$  – темп роста маркетинговой компоненты внутренней среды.

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 [31].

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:

$$T_f = \sqrt[4]{TR_R * TR_{K \text{ общ л}} * TR_{K \text{ фин уст}} * TR_{R \text{ акт}}^{19}},$$

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;

---

<sup>18</sup> Разработано автором.

<sup>19</sup> Разработано автором.

$TR_{R \text{ акт}}$  – темп роста рентабельности активов;

Определение самих коэффициентов происходит с использованием следующих формул:

1. Рентабельность продаж:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$$

2. Коэффициент общей ликвидности

$$K_{\text{л}}^{\text{общ}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

3. Коэффициент финансовой устойчивости

$$K_{\text{фин уст}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$$

4. Рентабельность активов:

$$R_{\text{акт}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Стоимость активов}}$$

Расчет технологической компоненты предлагаем производить следующим образом:

$$T_t = \sqrt[4]{TR_{K \text{ им}} * TR_{K \text{ об зап}} * TR_{\text{фо}} * TR_{\text{пт}}},^{20}$$

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 коэффициентов, анализирующих технологическую компоненту, осуществляется следующим образом:

1. Коэффициент имущества:

$$K_{\text{им}} = \frac{\text{Стоимость имущества}}{\text{Сумма активов}}$$

2. Коэффициент обеспеченности запасов:

$$K_{\text{об зап}} = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Производственные запасы}}$$

---

<sup>20</sup> Разработано автором.



3. Фондоотдача:

$$\Phi_o = \frac{\text{Выручка}}{\text{Стоимость основных фондов}}$$

4. Производительность труда:

$$\text{ПТ} = \frac{\text{Затраты на производство продукции}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}$$

Расчет кадровой компоненты предлагаем производить следующим образом:

$$T_p = \sqrt{TR_{\text{чис}} * TR_{\text{з/п}}},^{21}$$

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:

$$T_m = \sqrt[4]{TR_d * TR_z * TR_{\text{К н пр}} * TR_{\text{ВР}}},^{22}$$

где  $TR_d$  – темп роста доли предприятия на рынке;

$TR_z$  – темп роста затрат на маркетинг;

$TR_{\text{К н пр}}$  – темп роста доли новой продукции;

$TR_{\text{ВР}}$  – темп роста выручки предприятия.

Темпы роста - это относительная скорость изменения уровня временного ряда в единицу времени.

Темп роста (в других терминах - рост или индекс роста) - отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения; выражается в процентах либо в коэффициентах роста.

Коэффициент роста показывает, во сколько раз изменился уровень ряда по сравнению с предыдущим (цепные коэффициенты) или по сравнению с начальным уровнем (базисные коэффициенты). Формулы расчета можно записать следующим образом:

$$K_{p \text{ ц}} = \frac{y_n}{y_{n-1}} ; K_{p \text{ б}} = \frac{y_n}{y_0} .$$

<sup>21</sup> Разработано автором.

<sup>22</sup> Разработано автором.

Темпы роста показывают, сколько процентов составляет последующий уровень ряда по сравнению с предыдущим (цепные темпы роста) или по сравнению с начальным уровнем (базисные темпы роста). Формулы расчета можно записать следующим образом:

$$TR^ц = \frac{Y_n}{Y_{n-1}} * 100\% \text{ или } TR^ц = K_{p\ ц} * 100\%.$$

Так, например, темп роста доли предприятия на рынке будет рассчитан следующим образом:

$$TR^д = \frac{\text{Доля предприятия на рынке в отчетном периоде}}{\text{Доля предприятия на рынке в предыдущем периоде}}.$$

Таким же образом рассчитываются и другие показатели маркетинговой компоненты.

Для определения значения второй переменной ( $X_2$ ), оценивающей внешнюю среду предприятия используем балльный метод, т.е. руководителю предприятия или ответственным лицам необходимо ответить на ряд вопросов:

1. В отрасли, где работает предприятие, существует основательная законодательная база (все действия предприятия жестко регламентированы);
2. В настоящий момент наблюдается сокращение ставок налогообложения на федеральном и региональном уровнях;
3. В экономических показателях наблюдается рост валового внутреннего продукта;
4. Происходит увеличение объема инвестиций в основной капитал на уровне страны и региона;
5. Наблюдается сокращение темпов инфляции;
6. Происходит улучшение демографической обстановки в стране;
7. Увеличение реальных располагаемых денежных доходов населения;
8. Рост уровня активности НИОКР в стране;
9. Разработка и осуществление экологических программ в

отрасли;

10. Предприятие обладает большой долей на рынке (более 25%);
11. Цены на товары конкурентов выше цен предприятия;
12. Качество товаров конкурентов ниже качества товаров предприятия;
13. Финансовое положение конкурентов не стабильно;
14. Конкуренты не способны ликвидировать конкурентное преимущество, которым обладает предприятие;
15. Высокие барьеры для прихода на рынок новых конкурентов;
16. Мало товаров-заменителей;
17. Слабое влияние поставщиков сырья для исследуемого предприятия;
18. Высокий темп развития рынка (более 10%);
19. Высокое доверие предприятию со стороны потребителей;
20. Высокий уровень удовлетворения запросов покупателей.

Необходимо оценить указанные 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 [31]:

$$X_2 = \sum_n m_i^{23},$$

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 промышленного предприятия, составляет 0, а максимальное – 20.

Формализация информации предполагает построение интервальной

---

<sup>23</sup> Разработано автором.

шкалы оценок, поскольку сами оценки относятся к классу непрерывных величин и могут принимать любые числовые значения в некотором интервале. В результате полученные данные были упорядочены и представлены в виде интервальных вариационных рядов. При этом многосложная совокупность оценок распределилась по однородным группам.

Наиболее распространенным методом определения оптимального количества групп ( $n$ ) является использование формулы Стерджесса [179]:

$$n = 1 + 3,322 * \lg N,$$

где  $N$  – число единиц совокупности.

Определим число групп для рассматриваемой совокупности:

$$n = 1 + 3,322 * \lg 20 = 1 + 3,322 * \lg 20 = 5.$$

Поскольку вариация признака проявляется в сравнительно узких границах и распределение носит равномерный характер, можно построить группировку равными интервалами. Величина равного интервала ( $h$ ) определяется по следующей формуле:

$$h = \frac{R}{n},$$

где  $R$  – размах вариации ( $R = x_{\max} - x_{\min}$ ).

Для рассматриваемой группировки:  $h = \frac{20-0}{5} = 4$ .

Суммируя данную величину с элементами формируемого ряда, получаем 5 групп однородных оценок анализа влияния внешней среды (табл. 15).

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

Диверсификация (от лат. *diversus* - разный и *facere* – делать) – расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства [48].

## Градации оценки внешней среды предприятия

Значение	Характеристика
$X_2 \leq 4$	Внешняя среда предприятия оценивается, как неблагоприятная и имеются тенденции к дальнейшему ухудшению
$4 < X_2 \leq 8$	Внешняя среда предприятия оценивается, как неблагоприятная, т.е. возможности рынка минимальны
$8 < X_2 \leq 12$	Внешняя среда оценивается как недостаточно благоприятная, т.е. у предприятия имеются некоторые возможности развития, но не во всех сферах деятельности
$12 < X_2 \leq 16$	Внешняя среда предприятия оценивается как благоприятная, т.е. способствует развитию предприятия
$16 < X_2$	Внешняя среда предприятия оценивается как благоприятная, кроме того имеются предпосылки для ее улучшения в будущем

Для определения степени диверсификации необходимо воспользоваться следующими правилами, в основе которых лежат критерии выделения стратегических единиц бизнеса, предложенные фирмой «General Electric» [182]:

- 1) можно выделить определенный круг клиентов или заказчиков для каждого вида деятельности компании;
- 2) разные виды деятельности компании имеют свою технологическую цепочку, т.е. необходимо обеспечить их самостоятельность в производственно-сбытовой деятельности и материально-техническом снабжении;
- 3) возможно произвести оценку на основе учета прибылей и убытков определенного вида деятельности предприятия;
- 4) обособленные виды деятельности предприятия могут стать объектом планирования деятельности на соответствующих рынках.

В зависимости от числа выделенных видов деятельности, удовлетворяющих сформулированным правилам и определяется уровень диверсификации деятельности анализируемого предприятия (табл. 16).

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

Корпоративная культура – это система общих действий, ценностей и

убеждений, которые развиваются в организации и которыми члены организации руководствуются в своем поведении [204].

Таблица 16

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

Корпоративная культура создается руководителем предприятия, а изменяется и адаптируется сотрудниками, причем имея четкую и согласованную стратегию, но не имея таковой культуры внутри предприятия, оно может потерпеть неудачу на рынке.

Поскольку мы рассматриваем реструктуризацию (адаптацию организационной структуры) как этап стратегического планирования, предлагаем производить и оценку корпоративной культуры, поскольку она может являться сдерживающим фактором в процессе реструктуризации.

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

$$Y_3 = \sum_n k_i^{24},$$

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.

Предлагаем для анализа корпоративной культуры предприятия использовать опрос руководителей и сотрудников предприятия, при этом итоговой оценкой соответствующего фактора будет являться средняя взвешенная с учетом доли опрашиваемой группы сотрудников. К

<sup>24</sup> Разработано автором.

факторам, оценивающим корпоративную культуру, следует отнести следующие [31]:

1. Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;
2. Деятельность предприятия детально организована;
3. На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;
4. На предприятии налажена система коммуникаций;
5. На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;
6. На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;
7. Решения всегда принимаются своевременно;
8. Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;
9. На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;
10. На предприятии существует система выдвижения на новые должности;
11. Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;
12. Конфликтные ситуации возникают редко;
13. На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;
14. Компания постоянно нацелена на нововведения;
15. Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;
16. Инициатива сотрудников всячески поощряется;
17. В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;
18. Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;
19. В большинстве подразделений предприятия господствует

кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;

20. Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.

Как уже говорилось выше, при расчете оценки корпоративной культуры предприятия используется средняя взвешенная, предполагается использование удельного веса для точного представления отдельных подгрупп изучаемой совокупности. В данном случае будет выделено две основных группы – руководители и сотрудники предприятия. Тогда средняя оценка  $i$ -того фактора будет рассчитываться по следующей формуле:

$$k_i = (k_{\text{рук}} * W_{\text{рук}}) + (k_c * W_c),$$

где  $k_i$  – взвешенная средняя оценка для выборки;

$k_{\text{рук}}$  - средняя оценка для подгруппы «руководители»;

$k_c$  – средняя оценка для подгруппы «сотрудники»;

$W_{\text{рук}}$ ,  $W_c$  - веса отдельных подгрупп, характеризующие долю каждой подгруппы в совокупности.

Для оценки каждого фактора предлагаем использовать значения «1 балл» - положительный ответ на высказывание и «0 баллов» - отрицательный ответ. Для проведения опроса разработана анкета, представленная в приложении 4. При данном подходе максимальной оценкой будет являться 20 баллов. Для проведения анкетирования необходимо привлечь сотрудников предприятия не менее 20 человек от анализируемого предприятия.

Необходимо ввести шкалу оценки уровня корпоративной культуры. Определим число групп для рассматриваемой совокупности:

$$n = 1 + 3,322 * \lg 20 = 1 + 3,322 * \lg 20 = 5.$$

Поскольку вариация признака проявляется в сравнительно узких границах и распределение носит равномерный характер, можно построить группировку равными интервалами. Величина равного интервала ( $h$ ) определяется по следующей формуле:



$$h = \frac{R}{n},$$

где  $R$  – размах вариации ( $R = x_{\max} - x_{\min}$ ).

Для рассматриваемой группировки:  $h = \frac{20-0}{5} = 4$ .

Суммируя данную величину с элементами формируемого ряда, получаем 5 групп однородных оценок (табл. 17).

Таблица 17

## Градация оценки корпоративной культуры предприятия

Значение	Характеристика
$X_2 \leq 4$	Корпоративная культура предприятия оценивается, как неблагоприятная и не наблюдается предпосылок у ее улучшению, руководству следует обратить особое внимание на положение дел внутри предприятия
$4 < X_2 \leq 8$	Корпоративная культура предприятия оценивается, как неблагоприятная, т.е. она может препятствовать реализации стратегии развития предприятия и процедуре реструктуризации в случае необходимости ее проведения
$8 < X_2 \leq 12$	Корпоративная культура оценивается как недостаточно благоприятная, т.е. у предприятия имеются некоторые резервы развития и реализации стратегии
$12 < X_2 \leq 16$	Корпоративная культура предприятия оценивается как благоприятная, т.е. способствует развитию предприятия и реализации стратегии и в случае необходимости проведению реструктуризации
$16 < X_2$	Корпоративная культура предприятия оценивается как благоприятная, имеются предпосылки для дальнейшего развития корпоративной культуры и более плотного сплочения коллектива

Таким образом, была разработана математическая модель оценки организационной структуры предприятия  $Z = 0,647 * Y_1 + 0,171 * Y_2 + 0,182 * Y_3$ , позволяющая анализировать существующую организационную 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. Следующим этапом исследования является разработка рекомендаций по использованию данной модели на примере обрабатывающих предприятий пищевой промышленности Брянской области.

## ГЛАВА 4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ СПОСОБОВ И МЕХАНИЗМОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 4.1. Методические основы формирования и реализации стратегии реструктуризации

Современное развитие рыночной среды в России обусловлено качественно новой системой хозяйственных связей и механизмов конкурентных отношений. Одной из актуальных задач, стоящих перед хозяйствующими субъектами, является разработка механизма адаптации к этим условиям, что возможно только путем рационального и своевременного проведения организационных изменений и подсистем управления. 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.

Оптимизация организационных структур управления является составной частью комплекса мер по повышению эффективности работы промышленных предприятий. Руководители выбирают структуру, которая лучше всего отвечает поставленным целям и задачам предприятия, своевременно и адекватно реагирует на изменения факторов внутренней и внешней среды, целенаправленно распределяет и координирует усилия сотрудников и повышает собственную конкурентоспособность. Хорошо известно положение, согласно которому новые задания нельзя решать с помощью старой организационной структуры.

Сегодня ощущается острая необходимость в научных исследованиях по проблеме выбора организационных структур управления, поиску новых подходов, разработке методик, обоснованию алгоритмов, позволяющих

выбрать тот вид организационной структуры, который в наибольшей степени соответствует уровню развития предприятия. Отсутствие научных разработок по отмеченным аспектам проблемы или низкое их качество приводит к тому, что оптимизация структур многими предприятиями не производится или осуществляется методом проб и ошибок, что снижает результативность их хозяйственной деятельности.

Анализ состояния систем управления промышленными предприятиями показывает, что многие проблемы, возникающие при их функционировании, порождаются несовершенством структур, что, в свою очередь, является следствием несовершенства методов их проектирования. Рыночная экономика в совокупности с требованиями современного этапа развития производства формулирует перед организационной структурой промышленных предприятий новые условия с точки зрения гибкости, динамичности, соответствия сложившейся рыночной конъюнктуре.

Рассматривая типовые формы реализации организационных структур, необходимо помнить о некоторой их условности, другими словами необходимо определить тип организационной структуры и адаптировать ее под каждое конкретное предприятие.

На основе разработанной функции оценки степени адаптивности организационной структуры промышленных предприятий возможно определение именно типа структуры:

$$Z = 0,647 * Y_1 + 0,171 * Y_2 + 0,182 * Y_3,$$

где  $Y_1$  – переменная влияния стратегии развития промышленного 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.

Рассматриваемая функция является функцией трех переменных, одна из которых, стратегия, рассматривается в виде функции двух переменных.

Для каждой переменной была разработана соответствующая шкала оценки, позволяющая формулировать некоторые промежуточные выводы о характере работы исследуемого промышленного предприятия.

В процессе исследования было выделено:

- три основных уровня развития внутренней среды (меньше 1 – стагнирующее промышленное предприятие; 1 – застывшее состояние объекта исследования; больше 1 – развивающееся промышленное предприятие);
- пять уровней влияния факторов внешней среды промышленного предприятия (табл. 15);
- два уровня степени диверсификации деятельности (один бизнес, несколько бизнесов, табл. 16);
- пять уровней развития корпоративной культуры промышленного предприятия (табл. 17).

Определим минимальное и максимальное значения рассматриваемой функции.

Первая переменная функции – стратегия промышленного предприятия, на формирование которой оказывают влияние внутренняя и внешняя среда предприятия. Внутренняя составляющая деятельности предприятия оценивается согласно темпам роста основных экономических показателей, при этом, если темп роста равен единице, предприятие характеризуется застывшим состоянием. При темпе роста 0,7, можно говорить о сокращении потенциала объекта исследования, т.е. предприятие сокращается по основным показателям на 30% в год. Еще большее снижение оценочных показателей может привести лишь к ликвидации предприятия, поэтому минимальное значение оценки внутренней компоненты принимаем 0,7. При темпе роста 1,5 происходит ежегодный значительный рост предприятия, и, следовательно, данное значение можно принять за максимальное значение внутренней компоненты. Еще более высокие темпы развития могут наблюдаться лишь на стадии жизненного

цикла – рост, а в случае проводимого исследования необходимо сделать акцент на промышленные предприятия, которые находятся на стадии зрелости.

Следующая переменная – внешняя компонента деятельности промышленного предприятия, были выделены пять уровней оценки данной составляющей: максимальное значение равно 20, минимальное принимаем 4. Поскольку анализ внешней компоненты включает анализ макро и микро окружения исследуемого промышленного предприятия, а в настоящий момент экономическая ситуация в стране имеет положительные тенденции к развитию, нуля быть не может.

Следовательно, переменная  $Y_1$  примет следующие значения:

$$1) \quad Y_{1 \min} = 0,314 * 0,7 + 0,686 * 4 = 0,2198 + 2,744 = 2,9638;$$

$$2) \quad Y_{1 \max} = 0,314 * 1,5 + 0,686 * 20 = 0,471 + 13,72 = 14,191.$$

Следующей переменной, влияющей на выбор организационной структуры управления, является диверсификация деятельности: если предприятие занимается одним видом деятельности, данный показатель будет равен единице, если двумя – 2 и т.д. По статистике большая часть промышленных предприятий отечественной экономики имеют максимально два вида деятельности, следовательно, данное значение и принимаем как максимальное. Тогда:

$$1) \quad Y_{2 \min} = 1;$$

$$2) \quad Y_{2 \max} = 2.$$

Третья переменная рассматривает корпоративную культуру промышленного предприятия, характеризуется пятью основными уровнями, где максимальное значение равно 20, а минимальное принимаем 4, поскольку данная оценка является границей для первого уровня развития корпоративной культуры. Следовательно,  $Y_3$  принимает следующие значения:

$$1) \quad Y_{3 \min} = 4;$$

$$2) \quad Y_{3 \max} = 20.$$

Согласно, представленным рассуждениям рассчитаем минимальное и максимальное значение искомой функции:

$$1) \quad Z_{\min} = 0,647 * 2,9638 + 0,171 * 1 + 0,182 * 4 = 2,817;$$

$$2) \quad Z_{\max} = 0,647 * 14,191 + 0,171 * 2 + 0,182 * 20 = 13,164.$$

Если в рассматриваемую функцию подставлять пограничные значения выделенных переменных, то получим 150 различных значений функции.

Формализация информации предполагает построение интервальной шкалы оценок, поскольку сами оценки относятся к классу непрерывных величин и могут принимать любые числовые значения в некотором интервале. Полученные данные необходимо упорядочить и представить в виде интервальных вариационных рядов. При этом многосложную совокупность оценок необходимо распределить по однородным группам.

Наиболее распространенным методом определения оптимального количества групп ( $n$ ) является использование формулы Стерджесса [179]:

$$n = 1 + 3,322 * \lg N,$$

где  $N$  – число единиц совокупности.

Определим число групп для рассматриваемой совокупности:

$$n = 1 + 3,322 * \lg 150 = 8.$$

Поскольку вариация признака проявляется в сравнительно узких границах, и распределение носит равномерный характер, построим группировку равными интервалами. Величина равного интервала ( $h$ ) определяется по следующей формуле [179]:

$$h = \frac{R}{n},$$

где  $R$  – размах вариации ( $R = x_{\max} - x_{\min}$ ).

Для рассматриваемой группировки:

$$h = \frac{13,164 - 2,817}{8} = 1,293.$$

В результате получаем следующие группы:

$$1) \quad 2,817 - 4,110;$$

- 2) 4,111 – 5,404;
- 3) 5,405 – 6,698;
- 4) 6,699 – 7,992;
- 5) 7,993 – 9,286;
- 6) 9,287 – 10,580;
- 7) 10,581 – 11,874;
- 8) 11,875 – 13,164.

Рассчитанные значения функции  $Z$  необходимо сортировать по возрастанию, проанализировав полученные группы, было замечено, что возможно их укрупнение и выделение в результате лишь четырех групп. Наибольшее влияние на итоговую функцию оказывает внешняя компонента стратегии предприятия, остальные переменные изменяются незначительно, а функция  $Z$  в рамках первоначальных групп изменяется лишь на две единицы, следовательно, необходимо всю рассчитанную совокупность значений, разделить на четыре основные группы с шагом 2,586. Суммируя данную величину с элементами формируемого ряда, получаем группы однородных оценок анализа организационной структуры (табл. 18).

Таблица 18

Градация оценки организационной структуры промышленного  
предприятия

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

Можно сделать вывод, что необходимость в структурных изменениях на промышленном предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей самой организации и корректировке стратегии развития предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая

структура подавляет рост.

Преобразования могут проводиться не только на уровне предприятия, но и на уровне региона или страны в целом.

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 реструктуризации [43].

Одним из приоритетных направлений развития промышленности регионов должно стать более эффективное использование имеющегося потенциала. Основная цель связана с ростом конкурентоспособности выпускаемой продукции, которая определяется, в первую очередь, качеством.

Для достижения целей развития промышленности на региональном уровне необходимо обеспечить решение следующих задач:

- активизация инвестиционной привлекательности предприятий с целью привлечение финансовых ресурсов;
- внедрение различных налоговых льгот для предприятий отдельных сфер деятельности;
- модернизация таможенной политики региона;
- внедрение ресурсосберегающих технологий во все сферы деятельности;
- соблюдение благоприятной экологической обстановки;
- формирование и реализация региональных, областных или окружных программ;
- создание благоприятных условий для привлечения отечественных и иностранных инвесторов;
- развитие инновационной активности предприятий;
- совершенствование кадровой политики на региональном уровне.



На уровне регионов необходимо разрабатывать программы укрупнения промышленных предприятий, что, несомненно, будет способствовать стабилизации их положения на рынке. Крупный промышленный комплекс, имеющий постоянного поставщика сырья и постоянный канал сбыта готовой продукции, из числа собственных подразделений, подвержен меньшему влиянию различных факторов внешнего окружения.

Для реализации указанных целей необходимо стимулировать создание предприятий конечного производственного цикла, для этого необходимо:

1. Разрабатывать мероприятия по развитию промышленных холдингов с целью повышения инвестиционной, инновационной привлекательности всего региона.
2. Способствовать организации предприятий с иностранным или смешанным капиталом на территории региона.
3. Помогать предприятиям при осуществлении процедуры государственных закупок сырья, товаров или услуг.
4. Стимулировать развитие инноваций в регионе путем взаимодействия образовательных, научных организаций и промышленных предприятий.
5. Развитие малого инновационного предпринимательства.
6. Активизация деятельности по совершенствованию государственно-частного партнерства.
7. Создание условий для развития методов обмена инновациями на уровне предприятия или региона.
8. Продвижение маркетинговых инструментов.
9. Развитие внешнеэкономической деятельности, особенно для пограничных регионов.
10. Внедрение современных инструментов налогового и финансового контроля.

11. Совершенствование нормативно-правовой базы.

12. Модернизация механизмов взаимодействия предпринимательских структур и государственной власти на уровне региона.

В современных условиях на территории Российской Федерации располагается мощный промышленный комплекс, не соответствующий современным требованиям к уровню технологического развития. Неустойчивое положение российских промышленных предприятий связано с сокращением платежеспособного спроса населения, увеличением инфляции, нехваткой финансовых ресурсов, уничтожением экономических связей и другими факторами негативно влияющими на промышленный комплекс.

Современное состояние некоторых промышленных предприятий привело к созданию крупных промышленных или финансово-промышленных объединений на территории Российской Федерации.

В состав финансово-промышленной группы могут входить коммерческие и некоммерческие организации, кредитные, финансовые и иные организации, инвестиционные фонды, иностранные организации. Объединение предприятий может осуществляться на добровольной основе или в административном порядке.

Таким образом, крупные объединения могут быть разнообразными, с различными целями, характеристиками, использовать различные инструменты для осуществления своей деятельности, развивать свой потенциал с учетом потребностей рынка.

Финансово-промышленные группы могут различаться:

- а) по видам интеграции (вертикальная, горизонтальная, конгломерат);
- б) по отраслевой принадлежности (межотраслевые, отраслевые);
- в) по масштабам деятельности (международные, республиканские, региональные);

г) по степени диверсификации (многопрофильные, монопрофильные).

Создание в России финансово-промышленных групп предоставляет большие возможности для развития всех отраслей промышленности и повышения конкурентоспособности выпускаемой и реализуемой продукции. Данный процесс позволит стабилизировать систему экономических отношений внутри государства, совершенствовать производственную структуру страны, ускорить внедрение научно-технических разработок, стабилизировать экономическую обстановку в стране. Крупные группы, созданные в отечественной промышленности, по размеру сравнимы с огромными иностранными корпорациями, которые рассматриваются как крупнейшие научно-производственные комплексы.

Наиболее популярными сферами деятельности для создания крупных объединений являются: нефтедобыча и переработка, газовая промышленность, транспортное и тяжелое машиностроение, металлургия, лесная промышленность, деревообработка, добыча угля, пищевая промышленность, легкая промышленность и т.д. В рассмотренных отраслях за счет создания крупных объединений происходит привлечение, разработка и реализации крупных инвестиционных и инновационных проектов [92].

Обзор эволюции холдингов в странах с развитой экономикой показывает, что интегрированные структуры сформировались повсеместно, несмотря на существенные региональные различия в условиях хозяйствования и мотиваций к объединению. Крупные производственно-хозяйственные объединения играют весьма значительную роль в экономиках развитых стран, в том числе в США, Японии, Германии и Швейцарии. Они контролируют более 1/3 промышленного производства своих стран, более 1/2 внешней торговли, более 3/4 патентов и лицензий на высокие технологии и «ноу-хау» [175, с. 35-44].

Современная экономика развитых стран – это олигополизированная экономика. Каркасом современной экономики во всех развитых странах Запада и Востока являются крупные корпорации - олигополии и финансово-промышленные группы, именно они играют роль основных субъектов современного рыночного хозяйства.

Без необходимой модернизации промышленного комплекса страны невозможно стабильное развитие всей экономики, поскольку промышленность можно считать флагманом российской экономической системы. Данная процедура требует спланированных системных действий на всех уровнях власти, начиная от самого предприятия и заканчивая Правительством РФ. Все действия должны быть направлены на решение проблем развития предприятий, выработки конкурентных стратегий, развитие эффективных форм функционирования, минимизацию издержек, улучшение качества выпускаемой продукции. При этом ясно, что сегодня процесс реструктуризации должен носить более глубокий и комплексный характер, обеспечивать эффективное межотраслевое перемещение ресурсов в результате конкуренции.

Приоритет в развитии промышленности на уровне Российской Федерации должен принадлежать предприятиям, работающим в сферах инновационных и наукоемких технологий, ориентированных на обеспечение внутренних потребностей страны, обеспечивающих импортозамещение и экспорт, а также тем системам управления промышленной деятельностью, которые гарантируют наиболее высокую эффективность производства и занятости. Это могут быть как крупные межрегиональные производственно-финансовые корпоративные объединения, так и мелкие и средние высокотехнологичные предприятия, в том числе градообразующие.

Одним из приоритетов устойчивого развития является экономический рост, который достигается, прежде всего, путем развития национальной инновационной системы и инвестиций.

Для удовлетворения интересов участников процесса реструктуризации предприятий промышленности необходимы системные, комплексные меры, направленные на создание благоприятных социально-экономических условий и преодоление внешних ограничений реструктуризации (т.е. использование методов общего государственного регулирования), продуманная политика и разработка адекватных происходящим изменениям стратегий реструктуризации самих предприятий, направленных на снижение влияния внутренних ограничивающих факторов реструктуризации [43].

Без поддержки процедуры преобразований на всех уровнях невозможно достижение устойчивого развития экономики страны. Другими словами, комплекс мероприятий по реструктуризации промышленных предприятий должен иметь сквозную общую цель, которую поддерживают заинтересованные органы на различных уровнях, без этого невозможно получение необходимого эффекта.

Без создания принципиально новой организационно-экономической структуры, новой системы внутри- и межхозяйственных экономических отношений, развития форм государственно-частного партнерства, без повышения заинтересованности всех звеньев цепочки невозможно оздоровить финансово-экономическое положение предприятий и повысить эффективность их функционирования даже при существенных инвестициях [43].

Несмотря на то, что в России создан достаточно широкий спектр форм государственно-частного партнерства, сформирована его правовая база, созданы интегрированные формирования с высокой долей государства в уставном капитале частных корпораций; формируются производственно-территориальные кластеры, функционируют бизнес-инкубаторы, технопарки, венчурные фонды, паевые инвестиционные фонды, на самом деле самой распространенной формой государственно-частного партнерства в промышленности являются целевые отраслевые

программы, разработанные на базе стратегии развития промышленности.

Правовое положение холдингов в российском законодательстве четко не определено, они не подлежат государственной регистрации (обладают частичной (неполной) правосубъектностью, т.е. не имеют статуса юридического лица), но при этом могут выступать субъектами отдельных предпринимательских отношений, например, урегулированных конкурентным правом – Закон о конкуренции (в отношении группы лиц), налоговым правом – НК РФ (в отношении взаимозависимых лиц).

Соответственно, требуется унификация законодательных категорий «материнское – дочернее общество», «основное – дочернее общество» (гражданское законодательство), «группа лиц» (конкурентное законодательство), «взаимозависимые лица» (налоговое законодательство), относимых к регулированию близких по субъектному составу отношений. Такая унификация возможна с принятием специального закона «О холдингах» [175, с. 35-44].

Проведенный анализ состояния промышленности России свидетельствует о том, что необходима качественная и структурная трансформация и внедрение изменений в поведение отдельных субъектов предпринимательской деятельности (промышленных предприятий), региональных властей и страны в целом.

Другими словами, за все время преобразований так и не получилось создать условий для устойчивого развития всех отраслей промышленности, особое внимание к топливно-энергетическому комплексу ослабило поддержку другим отраслям. Особое внимание требуют предприятия пищевой промышленности, поэтому именно на примере данного сектора промышленности мы и рассматриваем вопросы реструктуризации деятельности, как одного из этапов адаптации к изменяющимся условиям рынка.

На современном этапе именно предприятия продовольственного комплекса нуждаются в особой поддержке и первоочередной помощи со

стороны региональных и федеральных властей. Поскольку ухудшение состояния пищевой промышленности ведет к разрушению продовольственной безопасности Российской Федерации. В условиях глобализации мировой экономики большинство российских предприятий не способны конкурировать на этом рынке, поскольку их продукция обладает недостаточным уровнем конкурентоспособности.

#### 4.2. Реализация стратегии реструктуризации промышленных предприятий

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.

Поэтому первоочередной задачей экономической науки является разработка методов и приемов совершенствования деятельности промышленных предприятий. Разработанная методология стратегии реструктуризации промышленных предприятий позволяет произвести оценку текущего положения предприятия и выбрать организационную структуру управления позволяющую адаптироваться к постоянно меняющимся условиям функционирования. Наиболее остро вопросы адаптации деятельности промышленных предприятий встают в области пищевой промышленности, поскольку деятельность предприятий зависит от множества факторов, которые постоянно меняются. К таким факторам можно отнести качество сырья, которое напрямую зависит от погодных условий; поступление на рынок страны импортных товаров; снижение качества отечественных товаров; изменение предпочтений потребителей и многие другие.

В качестве объектов апробации разработанной методологии используются предприятия пищевой промышленности Брянской области. Данный регион выбран не случайно, территориально расположен в Центральном федеральном округе, он имеет развитую промышленную инфраструктуру, на территории располагается множество промышленных предприятий и его можно отнести к типовым регионам страны. Следовательно, результаты, полученные в ходе внедрения и апробации разработанной методологии, могут быть использованы на промышленных предприятиях любой отрасли и в любом регионе.

Стратегическая цель развития Брянской области заключается в формировании и реализации следующих подцелей:

- рост темпов выпуска производственной продукции региональными предприятиями;
- сокращение доли убыточных промышленных предприятий и доли предприятий с низким уровнем рентабельности основной деятельности;
- рост добавленной стоимости в выпуске продукции;
- рост средней заработной платы в промышленном комплексе региона, достижение уровня средней заработной платы по стране;
- формирование развитой инновационной инфраструктуры;
- увеличение производительности труда рабочих за счет внедрения инновационных технологий в промышленность;
- осуществление финансовой помощи конкурентоспособным предприятиям для расширения ассортимента выпускаемой продукции.

Достижение указанных подцелей обеспечит увеличение заработной платы в промышленном секторе экономики региона, рост объемов производства промышленной продукции потребительского и производственного назначения и как результат приведет к повышению жизненного уровня населения Брянской области.

Приоритет в развитии промышленности на уровне Брянской области



должен принадлежать предприятиям, работающим в сферах инновационных и наукоемких технологий, ориентированных на обеспечение внутренних потребностей страны, обеспечивающих импортозамещение и экспорт, а также тем системам управления промышленной деятельностью, которые гарантируют наиболее высокую эффективность производства и занятости. Это могут быть как крупные межрегиональные производственно-финансовые корпоративные объединения, так и мелкие и средние высокотехнологичные предприятия, в том числе градообразующие.

В настоящее время обрабатывающая промышленность сталкивается с рядом проблем, связанных в первую очередь с невозможностью быстро перестраиваться к происходящим изменениям в потребительских предпочтениях, технологическим новинкам, поведению конкурентов и другим факторам внешней среды функционирования предприятия.

В условиях рыночной экономики способность предприятия быстро адаптироваться к стремительным изменениям бизнес-среды определяет его конкурентные позиции на рынках сбыта и эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Развитые адаптационные возможности и их своевременная реализация способствуют стабилизации положения предприятия на рынке, экономики региона и страны в целом [80].

С целью получения конкретной информации было проведено обследование ряда предприятий обрабатывающей (пищевой) промышленности Брянской области по четырем основным компонентам: финансовая, технологическая, кадровая и маркетинговая. Как показал анализ полученных данных, часть обследованных промышленных предприятий – товаропроизводителей разных направлений деятельности пищевой промышленности – обеспечили увеличение объемов выпускаемой продукции, но при этом реализовали не весь имеющийся потенциал. При сопоставлении объемов выпущенной и реализованной

продукции с возможными объемами производства и реализации выявлено, что имели место проблемы со слаженной работой сотрудников предприятий, а именно со стратегией и организационной структурой управления.

Для анализа использовалась бухгалтерская отчетность предприятий, данные управленческого учета и другая официальная информация.

В качестве объектов исследования были выбраны следующие предприятия:

1. Открытое акционерное общество «Бежицкий хлебокомбинат»;
2. Открытое акционерное общество «Брянконфи»;
3. Открытое акционерное общество «Брянский молочный комбинат»;
4. Открытое акционерное общество «Клинцовский хлебокомбинат»;
5. Закрытое акционерное общество «Карачевмолпром».

Для определения функции  $Z$  для анализируемых предприятий необходимо произвести расчет трех основных переменных. При этом переменная «стратегия развития предприятия» состоит из внутренней и внешней компоненты, для расчета которых был проведен анализ положения предприятий на рынке (табл. 19, 20, 21, 22, 23).

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 показывает, сколько прибыли получено с каждого рубля, вложенного в предприятие или хозяйственную операцию. 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%. Показатель рентабельности активов имеет также тенденцию к снижению, что требует постоянного наблюдения.

Предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы. 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 расчетного значения данного показателя за 2012 год, то оно приблизительно равно 1, предполагается равенство текущих активов и пассивов. 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.

Одна из важнейших характеристик состояния предприятия – стабильность его деятельности в долгосрочной перспективе. Она связана с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Коэффициент финансовой устойчивости ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» соответствует норме, следовательно, положение предприятия стабильно, а значит, вкладывать в него средства надежно.

При анализе технологической компоненты деятельности промышленного предприятия необходимо произвести расчет следующих показателей: коэффициента имущества; коэффициента обеспеченности запасов; фондоотдачи и производительности труда. В 2012 г у предприятия отсутствует собственный оборотный капитал, в результате отрицательным в этот же период также является коэффициент обеспеченности запасов. Коэффициент имущества соответствует норме.

В течение 2011 года наблюдается увеличение показателя фондоотдачи по сравнению с 2010 годом, а в 2012 году наблюдается

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 данным отрасли со стороны местных и федеральных властей.

Самой существенной статьей в составе затрат исследуемого предприятия являются материальные затраты, они составляют около 40% в общем объеме себестоимости. Затраты на маркетинг, не на столько значительны, но в 2011 году по сравнению с 2010 г наблюдается их увеличение на 46,2%, а в 2012 г увеличение составило лишь 18,9%.

Основным фактором роста выручки от реализации продукции ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» в течение рассматриваемого периода является увеличение производства и реализации хлебобулочной продукции в натуральном выражении, в результате рост показателя составил 33,5% и 10,8% соответственно. Данное увеличение произошло, в том числе и за счет обновления ассортимента выпускаемой продукции, которое составило 14% и 25% в 2011 г и 2012 г соответственно.

## Оценка внутренней компоненты для ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»

Показатель	2010	2011	2012
Чистая прибыль	29106	24841	16522
Выручка	336590	449513	498090
Оборотные активы	46400	44196	58103
Краткосрочные обязательства	27001	29901	57930
Собственный капитал	61120	77915	87518
Заемный капитал	38344	31346	59986
Стоимость активов	99464	109261	147504
Стоимость имущества	75999	82873	111780
Сумма баланса	99464	109261	147504
Собственный оборотный капитал	8056	12850	-1883
Производственные запасы	22985	17858	22429
Стоимость основных фондов	48800	59520	87257
Затраты на производство продукции	231189	319601	357950
Среднесписочная численность	404	412	418
Средняя заработная плата	18638	19587	20826
Доля предприятия на рынке	0,26	0,265	0,27
Затраты на маркетинг	66531	97261	115682
Доля новой продукции	0,07	0,08	0,1
Рентабельность продаж	0,086	0,055	0,033
Коэффициент общей ликвидности	1,718	1,478	1,003
Коэффициент финансовой устойчивости	1,594	2,486	1,459
Рентабельность активов	0,293	0,227	0,112
Темп роста рентабельности продаж	-	0,639	0,600
Темп роста коэффициента общей ликвидности	-	0,860	0,679
Темп роста коэффициента финансовой устойчивости	-	1,559	0,587
Темп роста рентабельности активов	-	0,777	0,493
<b>Финансовая компонента</b>	-	0,903	0,586
Коэффициент имущества	0,764	0,758	0,758
Коэффициент обеспеченности запасов	0,350	0,720	-
Фондоотдача	6,897	7,552	5,708
Производительность труда	572,250	775,731	856,340
Темп роста коэффициента имущества	--	0,993	0,999
Темп роста коэффициента обеспеченности запасов	-	2,053	-
Темп роста фондоотдачи	-	1,095	0,756
Темп роста производительности труда	-	1,356	1,104
<b>Технологическая компонента</b>	-	1,319	0,956
Темп роста численности сотрудников	-	1,020	1,015
Темп роста средней заработной платы	-	1,051	1,063
<b>Кадровая компонента</b>	-	1,035	1,039
Темп роста доли предприятия	-	1,019	1,019
Темп роста затрат на маркетинг	-	1,462	1,189
Темп роста доли новой продукции	-	1,143	1,250
Темп роста выручки	-	1,335	1,108
<b>Маркетинговая компонента</b>	-	1,228	1,138
<b>Внутренняя компонента</b>	-	1,109	0,902

## Оценка внутренней компоненты для ОАО «Брянконфи»

Показатель	2010	2011	2012
Чистая прибыль	114094	134366	100325
Выручка	1316551	1365432	1168307
Оборотные активы	187662	282667	285193
Краткосрочные обязательства	98489	108151	87345
Собственный капитал	472447	587079	667670
Заемный капитал	107308	122508	102646
Стоимость активов	579755	709587	770316
Стоимость имущества	476078	516849	619139
Сумма баланса	579755	709587	770316
Собственный оборотный капитал	80354	160159	182547
Производственные запасы	86107	92347	137590
Стоимость основных фондов	389162	419917	481285
Затраты на производство продукции	1130288	1149261	995198
Среднесписочная численность	654	655	658
Средняя заработная плата	19563	21457	25468
Доля предприятия на рынке	0,32	0,32	0,33
Затраты на маркетинг	20095	21844	25172
Доля новой продукции	0,08	0,09	0,11
Рентабельность продаж	0,087	0,098	0,086
Коэффициент общей ликвидности	1,905	2,614	3,265
Коэффициент финансовой устойчивости	4,403	4,792	6,505
Рентабельность активов	0,197	0,189	0,130
Темп роста рентабельности продаж	-	1,136	0,873
Темп роста коэффициента общей ликвидности	-	1,372	1,249
Темп роста коэффициента финансовой устойчивости	-	1,088	1,357
Темп роста рентабельности активов	-	0,962	0,688
<b>Финансовая компонента</b>	-	1,130	1,004
Коэффициент имущества	0,821	0,728	0,804
Коэффициент обеспеченности запасов	0,933	1,734	1,327
Фондоотдача	3,383	3,252	2,427
Производительность труда	1728,269	1754,597	1512,459
Темп роста коэффициента имущества	-	0,887	1,103
Темп роста коэффициента обеспеченности запасов	-	1,858	0,765
Темп роста фондоотдачи	-	0,961	0,747
Темп роста производительности труда	-	1,015	0,862
<b>Технологическая компонента</b>	-	1,126	0,859
Темп роста численности сотрудников	-	1,002	1,005
Темп роста средней заработной платы	-	1,097	1,187
<b>Кадровая компонента</b>	-	1,048	1,092
Темп роста доли предприятия	-	1,000	1,031
Темп роста затрат на маркетинг	-	1,087	1,152
Темп роста доли новой продукции	-	1,125	1,222
Темп роста выручки	-	1,037	0,856
<b>Маркетинговая компонента</b>	-	1,061	1,056
<b>Внутренняя компонента</b>	-	1,091	0,999

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

Финансовая компонента, рассчитанная для ОАО «Брянконфи» свидетельствует о медленном улучшении финансового состояния предприятия, при этом наибольшее изменение произошло с коэффициентом общей ликвидности. Коэффициент общей ликвидности в течение всего анализируемого периода превышает нормативное значение, т.е. у ОАО «Брянконфи» достаточно средств, чтобы погасить свои краткосрочные обязательства, предприятие платежеспособно.

Коэффициент финансовой устойчивости выше нормы и постепенно увеличивается, показывая, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время.

В 2011 году рентабельность продаж возросла на 13,5%, т.к. темпы роста выручки опережали темпы роста затрат. Возможные причины: рост объемов продаж, изменение ассортимента продаж. Данная тенденция развития предприятия была бы благоприятной, но в 2012 году рентабельность продаж снизилась в результате сокращения объемов продаж.

Рентабельность активов показывает эффективность управления активами предприятия через отдачу каждого рубля, вложенного в активы, и характеризует генерирование доходов данной компанией. За анализируемый период рентабельность активов снизилась, т.е. отдача каждого вложенного рубля уменьшилась.

Данные таблицы о расчете технологической компоненты свидетельствуют об увеличении стоимости имущества предприятия за

отчетный период.

ОАО «Брянконфи» имеет собственные источники для формирования оборотных средств, более того величина собственного оборотного капитала постоянно увеличивается.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования говорит о том, что ОАО «Брянконфи» само финансирует свою хозяйственную деятельность, то есть запасы и затраты полностью покрываются собственными средствами.

На ОАО «Брянконфи» происходит постепенное снижение коэффициента фондоотдачи, это связано с более быстрым темпом роста выручки, чем стоимости основных фондов.

Снижение производительности труда связано со снижением затрат на производство продукции и практически неизменной численностью персонала.

Об этом же свидетельствует темп роста численности персонала предприятия, рассчитанный для определения кадровой составляющей потенциала ОАО «Брянконфи». Что же касается средней заработной платы на предприятии, наблюдается некоторое увеличение в течение анализируемого периода.

По результатам анализа маркетинговой составляющей положения предприятия были сделаны следующие выводы:

1. В 2011 г по сравнению с 2010 г выручка увеличилась на 3,7%; в 2012 г по сравнению с 2011 г снизилась на 197 125 тыс. руб.
2. Прибыль от продаж – 2011/2010 – увеличилась на 28 159 тыс. руб., или 17%. В 2012 году уменьшилась на 46 390 тыс. руб., или 24%. Вызвано это увеличением за анализируемый период коммерческих расходов.
3. Темп роста затрат на маркетинг на конец анализируемого периода составил 1,15, что связано с проведением масштабной рекламной кампании и совершенствованием упаковки производимой продукции.



4. Наблюдается увеличение доли новой продукции в ассортименте, предприятие постоянно совершенствует выпускаемую продукцию.

5. Благодаря всем указанным изменениям происходит увеличение доли ОАО «Брянконфи» на рынке.

Следующим перерабатывающим предприятием для анализа было выбрано Открытое акционерное общество «Брянский молочный комбинат».

Расчетное значение внутренней компоненты свидетельствует о развитии предприятия, которое проходит медленно, но имеет положительную тенденцию. Наибольшее изменение претерпела финансовая составляющая потенциала исследуемого предприятия, при этом значительное увеличение наблюдается рентабельности продаж и рентабельности активов, которое на конец анализируемого периода составило 79,3% и 41,5% соответственно.

Технологическая составляющая характеризуется сокращением, это связано в первую очередь с отсутствием собственного оборотного капитала и сокращением всех рассчитанных показателей, за исключением темпа роста коэффициента имущества предприятия, который составил 1,005, т.е. практически не изменился.

Кадровая компонента ОАО «Брянский молочный комбинат» показывает незначительное изменение показателей в сторону увеличения, численность увеличилась на 1,1%, а средняя заработная плата на 8,9%.

Маркетинговая составляющая внутренней компоненты потенциала промышленного предприятия увеличивается в среднем на 10% за год, это связано в первую очередь с увеличением доли новой продукции в ассортименте, за счет этого и произошло увеличение доли предприятия на рынке. Расширение ассортимента повлекло за собой рост затрат на маркетинг.

## Оценка внутренней компоненты для ОАО «Брянский молочный комбинат»

Показатель	2010	2011	2012
Чистая прибыль	5547	5835	10236
Выручка	1112451	1197710	1171935
Оборотные активы	126114	201806	282281
Краткосрочные обязательства	171478	242063	320401
Собственный капитал	132156	138097	150810
Заемный капитал	171478	242063	320401
Стоимость активов	303634	380160	471211
Стоимость имущества	219519	253145	315353
Сумма баланса	303634	380160	471211
Собственный оборотный капитал	-45364	-40257	-38120
Производственные запасы	56885	91657	140200
Стоимость основных фондов	159825	158689	168133
Затраты на производство продукции	997568	1120063	1088020
Среднесписочная численность	357	358	362
Средняя заработная плата	12458	13658	14876
Доля предприятия на рынке	0,375	0,384	0,41
Затраты на маркетинг	48125	53805	58482
Доля новой продукции	0,1	0,12	0,15
Рентабельность продаж	0,005	0,005	0,009
Коэффициент общей ликвидности	0,735	0,834	0,881
Коэффициент финансовой устойчивости	0,771	0,571	0,471
Рентабельность активов	0,018	0,015	0,022
Темп роста рентабельности продаж	-	0,977	1,793
Темп роста коэффициента общей ликвидности	-	1,134	1,057
Темп роста коэффициента финансовой устойчивости	-	0,740	0,825
Темп роста рентабельности активов	-	0,840	1,415
<b>Финансовая компонента</b>	-	0,911	1,220
Коэффициент имущества	0,723	0,666	0,669
Коэффициент обеспеченности запасов	-	-	-
Фондоотдача	6,960	7,548	6,970
Производительность труда	2794,308	3128,668	3005,580
Темп роста коэффициента имущества	-	0,921	1,005
Темп роста коэффициента обеспеченности запасов	-	-	-
Темп роста фондоотдачи	-	1,084	0,924
Темп роста производительности труда	-	1,120	0,961
<b>Технологическая компонента</b>	-	1,028	0,972
Темп роста численности сотрудников	-	1,003	1,011
Темп роста средней заработной платы	-	1,096	1,089
<b>Кадровая компонента</b>	-	1,049	1,049
Темп роста доли предприятия	-	1,024	1,068
Темп роста затрат на маркетинг	-	1,118	1,087
Темп роста доли новой продукции	-	1,200	1,250
Темп роста выручки	-	1,077	0,978
<b>Маркетинговая компонента</b>	-	1,103	1,092
<b>Внутренняя компонента</b>	-	1,020	1,079

В целом расчетное значение внутренней компоненты ОАО «Брянский молочный комбинат» свидетельствует о развитии предприятия в течение анализируемого периода, при этом наблюдается сокращение темпов развития. На конец анализируемого периода внутренняя компонента составила 1,038.

Расчет внутренней компоненты для Открытого акционерного общества «Клинцовский хлебокомбинат» представлен в таблице 22.

В процессе исследования деятельности предприятия были рассчитаны основные составляющие потенциала: финансовая, технологическая, кадровая и маркетинговая. Значения свидетельствует о тенденции ухудшения положения предприятия, наблюдается падение практически всех рассматриваемых коэффициентов. Наибольшие изменения затронули финансовую составляющую, расчетное значение которой за 2011 г составляет 1,235, за 2012 г – 0,567. Показатели рентабельности продаж и активов сократились на 50%.

Менее заметные изменения произошли в технологической и кадровой составляющих. Наблюдается снижение коэффициента имущества предприятия, коэффициента обеспеченности запасов и фондоотдачи.

Численность сотрудников предприятия в течение анализируемого периода оставалась без значительных изменений. За счет роста средней заработной платы на исследуемом промышленном предприятии, кадровая составляющая внутренней компоненты имеет значение больше единицы, что свидетельствует о некотором развитии данного направления.

Маркетинговая составляющая складывается из расчета четырех основных показателей: темпа роста доли предприятия, темпа роста затрат на маркетинг, темпа роста доли новой продукции, темпа роста выручки.

За рассматриваемый период зафиксировано увеличение доли ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» на рынке хлебобулочной продукции на 1,3% за 2012 г.

## Оценка внутренней компоненты для ОАО «Клинцовский хлебокомбинат»

Показатель	2010	2011	2012
Чистая прибыль	5984	6501	3534
Выручка	133953	150509	152543
Оборотные активы	11896	12215	13233
Краткосрочные обязательства	7671	5579	8981
Собственный капитал	15174	17551	16111
Заемный капитал	7671	5579	8981
Стоимость активов	22845	23130	25092
Стоимость имущества	16614	16368	16850
Сумма баланса	22845	23130	25092
Собственный оборотный капитал	4225	6636	4252
Производственные запасы	5665	5453	4991
Стоимость основных фондов	10307	10403	11631
Затраты на производство продукции	117654	124753	130066
Среднесписочная численность	264	263	266
Средняя заработная плата	12478	14786	15248
Доля предприятия на рынке	0,143	0,148	0,15
Затраты на маркетинг	16748	17627	18060
Доля новой продукции	0,024	0,027	0,03
Рентабельность продаж	0,045	0,043	0,023
Коэффициент общей ликвидности	1,551	2,189	1,473
Коэффициент финансовой устойчивости	1,978	3,146	1,794
Рентабельность активов	0,262	0,281	0,141
Темп роста рентабельности продаж	-	0,967	0,536
Темп роста коэффициента общей ликвидности	-	1,412	0,673
Темп роста коэффициента финансовой устойчивости	-	1,590	0,570
Темп роста рентабельности активов	-	1,073	0,501
<b>Финансовая компонента</b>	-	1,235	0,567
Коэффициент имущества	0,727	0,708	0,672
Коэффициент обеспеченности запасов	0,746	1,217	0,852
Фондоотдача	12,996	14,468	13,115
Производительность труда	445,659	474,346	488,970
Темп роста коэффициента имущества	-	0,973	0,949
Темп роста коэффициента обеспеченности запасов	-	1,632	0,700
Темп роста фондоотдачи	-	1,113	0,907
Темп роста производительности труда	-	1,064	1,031
<b>Технологическая компонента</b>	-	1,171	0,888
Темп роста численности сотрудников	-	0,996	1,011
Темп роста средней заработной платы	-	1,185	1,031
<b>Кадровая компонента</b>	-	1,086	1,021
Темп роста доли предприятия	-	1,035	1,014
Темп роста затрат на маркетинг	-	1,052	1,025
Темп роста доли новой продукции	-	1,125	1,111
Темп роста выручки	-	1,124	1,014
<b>Маркетинговая компонента</b>	-	1,083	1,040
<b>Внутренняя компонента</b>	-	1,142	0,855

Увеличение затрат на маркетинговую деятельность объясняется ростом стоимости стандартных рекламных услуг, а не увеличением их объема. В 2011 году исследуемое предприятие ввело в производство мелкоштучные сдобные изделия, за счет этого произошло увеличение доли новой продукции в общем объеме производства и рост выручки предприятия. Внутренняя компонента предприятия свидетельствует об ухудшении положения.

Заключительным этапом анализа внутренней среды объектов исследования является расчет показателей для Закрытого акционерного общества «Карачевмолпром» (табл. 23).

ЗАО «Карачевмолпром» - современный молочный завод, крупнейшее промышленное предприятие в районе со стабильным финансовым положением.

Показатели рентабельности продаж и активов увеличиваются в 2012 году незначительно, коэффициенты общей ликвидности и финансовой устойчивости также растут. Некоторое снижение показателей наблюдалось в 2011 году, это связано с созданием нового бренда и большими затратами. По итогам 2012 года наибольшую рентабельность среди реализуемой ЗАО «Карачевмолпром» продукции имеет сметана 20%, а наименьшую масло сливочное.

Технологическая компонента сокращается, у исследуемого предприятия отсутствуют собственные оборотные средства, происходит снижение показателя фондоотдачи, следовательно, эффективность использования основных фондов падает.

Кадровая компонента в течение анализируемого периода осталась практически без изменений, наблюдалось некоторое увеличение средней заработной платы на предприятии и численности сотрудников.

Создание бренда повлияло на значительное увеличение затрат на маркетинговую деятельность в 2011 году, темп роста данного показателя составил 3,678.

## Оценка внутренней компоненты для ЗАО «Карачевмолпром»

Показатель	2010	2011	2012
Чистая прибыль	5202	4709	5300
Выручка	400491	536409	603706
Оборотные активы	103073	137670	145757
Краткосрочные обязательства	94796	145500	148228
Собственный капитал	36317	41026	46326
Заемный капитал	94850	145548	148270
Стоимость активов	131167	186574	194596
Стоимость имущества	60398	96201	82474
Сумма баланса	131167	186574	194596
Собственный оборотный капитал	8223	-7878	-2513
Производственные запасы	32304	47297	33635
Стоимость основных фондов	22222	29032	44764
Затраты на производство продукции	394998	525947	585505
Среднесписочная численность	285	289	291
Средняя заработная плата	14236	15634	17635
Доля предприятия на рынке	0,17	0,18	0,2
Затраты на маркетинг	873	3211	4371
Доля новой продукции	0,01	0,01	0,01
Рентабельность продаж	0,013	0,009	0,009
Коэффициент общей ликвидности	1,087	0,946	0,983
Коэффициент финансовой устойчивости	0,383	0,282	0,312
Рентабельность активов	0,040	0,025	0,027
Темп роста рентабельности продаж	-	0,676	1,000
Темп роста коэффициента общей ликвидности	-	0,870	1,039
Темп роста коэффициента финансовой устойчивости	-	0,736	1,108
Темп роста рентабельности активов	-	0,636	1,079
<b>Финансовая компонента</b>	-	<b>0,725</b>	<b>1,056</b>
Коэффициент имущества	0,460	0,516	0,424
Коэффициент обеспеченности запасов	0,255		
Фондоотдача	18,022	18,476	13,486
Производительность труда	1385,958	1819,886	2012,045
Темп роста коэффициента имущества	-	1,120	0,822
Темп роста коэффициента обеспеченности запасов	-		
Темп роста фондоотдачи	-	1,025	0,730
Темп роста производительности труда	-	1,313	1,106
<b>Технологическая компонента</b>	-	<b>1,108</b>	<b>0,902</b>
Темп роста численности сотрудников	-	1,014	1,007
Темп роста средней заработной платы	-	1,098	1,128
<b>Кадровая компонента</b>	-	<b>1,055</b>	<b>1,066</b>
Темп роста доли предприятия	-	1,059	1,111
Темп роста затрат на маркетинг	-	3,678	1,361
Темп роста доли новой продукции	-	1	1
Темп роста выручки	-	1,339	1,125
<b>Маркетинговая компонента</b>	-	<b>1,511</b>	<b>1,142</b>
<b>Внутренняя компонента</b>	-	<b>1,064</b>	<b>1,038</b>

Параллельно выявлена тенденция роста выручки ЗАО «Карачевмолпром», который в 2011 г. составил 34%, а в 2012 г - 12,5%. Данное увеличение связано в первую очередь с ростом цен на молочную продукцию, предприятие-производитель вынуждено повышать цены из-за увеличения цен на сырье.

Итоговое значение внутренней компоненты для ЗАО «Карачевмолпром» подтверждает развитие данного промышленного предприятия.

Таким образом, по результатам проведенного анализа деятельности промышленных предприятий были рассчитаны внутренние компоненты оценки организационной структуры управления.

Следующим этапом исследования является оценка влияния внешней среды рассматриваемых предприятий, данную информацию можно представить в виде сводной таблицы по всем промышленным предприятиям (табл. 24).

По данным таблицы можно сделать ряд выводов. На деятельность промышленных предприятий оказывают влияние факторы внешней среды, которые разделены на факторы прямого и косвенного воздействия.

Пищевая промышленность имеет стратегическое значение для развития региона, от ее состояния напрямую зависит продовольственная безопасность, поэтому деятельность предприятий пищевой промышленности регулирует множество законодательных актов различных уровней. Государственное регулирование пищевой отрасли связано, прежде всего, с контролем безопасности продукции и соблюдением требований по защите прав потребителей. Продукция, выпускаемая соответствующими предприятиями и технологический процесс ее изготовления должны быть безопасны для жизни и здоровья граждан.

В соответствии с Налоговым кодексом РФ (часть I) все исследуемые предприятия выплачивают необходимые налоги и ни каких льгот не

ИМЕЮТ.

Таблица 24

## Оценка внешней компоненты для исследуемых предприятий

Фактор	ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»	ОАО «Брянконфи»	ОАО «БМК»	ОАО «Клинцовский хлебокомбинат»	ЗАО «Карачевмолпром»
Все действия предприятия жестко регламентированы	1	1	1	1	1
Сокращение ставок налогообложения на федеральном и региональном уровнях	0	0	0	0	0
Рост валового внутреннего продукта	1	1	1	1	1
Рост инвестиций в основной капитал	1	1	1	1	1
Сокращение темпов инфляции	0	0	0	0	0
Улучшение демографической обстановки в стране	0	0	0	0	0
Увеличение реальных располагаемых денежных доходов населения	1	1	1	1	1
Рост уровня активности НИОКР в стране	1	1	1	1	1
Разработка и осуществление экологических программ в отрасли	1	1	1	1	1
Предприятие обладает большой долей на рынке	1	1	1	0	1
Цены на товары конкурентов выше цен предприятия	1	1	0	1	1
Качество товаров конкурентов ниже качества товаров предприятия	1	1	0	0	1
Финансовое положение конкурентов не стабильно	0	0	0	0	0
Конкуренты не способны ликвидировать конкурентное преимущество, которым обладает предприятие	1	1	0	0	0
Высокие барьеры для прихода на рынок новых конкурентов	1	0	0	1	0
Мало товаров-заменителей	1	0	1	1	1
Слабое влияние поставщиков сырья	1	0	0	0	0
Высокий темп развития рынка	0	0	0	0	0
Высокое доверие предприятию со стороны потребителей	1	1	1	0	1
Высокий уровень удовлетворения запросов покупателей	1	1	1	0	1
<b>Оценка внешней компоненты</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>

Согласно представленному ранее анализу социально-экономического



положения в Российской Федерации, выявлена тенденция роста ВВП страны, объема инвестиций в основной капитал, реальных располагаемых денежных доходов населения, кроме того наблюдается рост уровня активности НИОКР.

Демографическая ситуация в стране и в регионе носит негативный характер, происходит снижение численности населения.

Немалую роль в функционировании промышленных предприятий пищевой отрасли играют экологические факторы, особенно это актуально для рассматриваемой отрасли, в связи с этим федеральные и региональные органы власти осуществляют различные программы.

Для анализа основных элементов непосредственного окружения промышленных предприятий используем статистическую отчетность, информацию периодических изданий и сайтов рассматриваемых предприятий.

ОАО «БМК» и ЗАО «Карачевмолпром» занимаются выпуском различной молочной продукции, имеют определенный круг поставщиков и потребителей, продукция данных предприятий относится к сегменту недорогих товаров. Значительная конкуренция на рынке молочных продуктов обусловлена, прежде всего, спросом на продукт, а также полезностью и незаменимостью данных продуктов.

Молочные, кисломолочные, творожные продукты и сыры являются обязательными и жизненно необходимыми в рационе каждого человека, поэтому данные продукты являются трудно заменимыми.

Молоко является скоропортящейся продукцией, а это означает, что в системе доставки молока на предприятие не должно быть сбоев, поставки должны быть ежедневными, поэтому поставщики оказывают сильное влияние на деятельность рассматриваемых предприятий.

ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» и ОАО «Клинцовский хлебокомбинат» работают на рынке хлебобулочных изделий города Брянска и области, но при этом они не являются прямыми конкурентами.

Хлебобулочные изделия в области производят восемь хлебопекарных предприятий с долей собственности Брянской области (семь акционерных обществ и ГУП «Брянский хлебокомбинат №1»), пять хлебокомбинатов облпотребсоюза, пять хлебокомбинатов ООО «Возрождение» (бывший ОАО «Хлебогор»), хлебозавод Брянского ТПО Московского филиала ОАО «Железнодорожная Торговая Компания», а также мини-пекарни и индивидуальные предприниматели.

Как видно, на рынке хлеба и хлебобулочных изделий наблюдается достаточно серьезная конкуренция. Участников на рынке с каждым годом становится больше. Кроме указанных выше местных производителей, присутствует продукция производителей других регионов России и зарубежья.

Сложность ценообразования на данном рынке связана с жестким контролем цен на хлеб со стороны местных властей, поэтому свободные цены могут назначать только частные мини-пекарни.

Хлеб относится к продукту первой необходимости, поэтому товары-заменители найти сложно, к ним можно отнести галеты, хлебцы и крупяные изделия.

Поскольку ОАО «Бежицкий хлебокомбинат» имеет среди своих подразделений мельничный комплекс, влияние поставщиков сырья на его деятельность минимально, в отличие от влияния на деятельность ОАО «Клинцовский хлебокомбинат».

Итоговая оценка внешней компоненты показывает, что все исследуемые предприятия имеют возможности развития деятельности в будущем, несколько ниже остальных данные по ОАО «Клинцовский хлебокомбинат».

Заключительным этапом является расчет искомой функции, представленный в таблице 25.

Оценка стратегии представляет собой суммарное влияние внутренней и внешней среды объекта исследования на его

функционирование, наибольшее значение данного показателя наблюдается у ОАО «Бежицкий хлебокомбинат». Для ОАО «Брянконфи» и ЗАО «Карачевмолпром» значения практически одинаковы, несмотря на то, что они работают на различных рынках и различных отраслях.

Таблица 25

## Оценка организационной структуры промышленных предприятий

Фактор	ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»	ОАО «Брянконфи»	ОАО «БМК»	ОАО «Клинцовский хлебокомбинат»	ЗАО «Карачевмолпром»
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

Степень диверсификации деятельности предприятия отражает количество видов бизнесов или деятельности, которыми занимается исследуемое предприятие, среди объектов: три предприятия имеют по два вида деятельности и два предприятия по одному.

Оценка корпоративной культуры предприятия необходима для наблюдения за поведением сотрудников, любые нововведения, касающиеся деятельности предприятия или его структуры, могут не восприниматься сотрудниками, и тем самым их внедрение будет затруднено. Для оценки данного показателя использовался экспертный метод, результаты анкетирования руководителей и сотрудников предприятий представлены в приложении 5.

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.

На основе рассчитанных значений необходимо определить 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.

Таким образом, для исследуемых предприятий были рекомендованы два вида организационных структур, на основе анализа внутренних и внешних составляющих деятельности предприятий.

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

#### 4.3. Формирование стратегии реструктуризации промышленных предприятий на региональном уровне

Создание условий для предпринимательства, особенно в сфере

материального производства, является важнейшей целью и составляющей экономической политики государства.

Экономическая стабильность промышленного предприятия, его способность к выживанию и повышению эффективности деятельности в изменяющихся экономических рыночных отношениях неразделимы с постоянным совершенствованием и развитием. При этом модернизация промышленных предприятий должна осуществляться по принципу приспособления к внешней среде.

Управленческая система должна отвечать рыночным условиям и обладать свойствами, актуальными для современных отношений:

- характеризоваться наличием гибких производств, позволяющих быстро приспособлять ассортимент продукции (услуг) к новым предпочтениям потребителей;
- соответствовать современной технологии производства товаров и услуг предприятия, организации труда сотрудников, современным методам управления;
- проводить постоянный мониторинг внешнего окружения, с целью оценить конкурентную обстановку, изменение предпочтений потребителей и т.д.;
- разрабатывать, внедрять и совершенствовать технологию послепродажного обслуживания потребителя, если этого требует выпускаемая продукция;
- совершенствовать методы управления затратами предприятия с целью экономии ресурсов;
- осознавать важность анализа внешнего окружения.

Результативность и эффективность деятельности промышленного предприятия в значительной степени зависит от организационно-правовой формы. Следовательно, организационная структура управления должна соответствовать конкретному объекту управления (промышленному предприятию), его задачам и условиям, в которых осуществляется

функционирование объекта и управление им.

Организационная структура управления предприятием - это регламентированная взаимосвязь и взаимозависимость отдельных самостоятельных обособленных частей единого целого. Управленческая структура выделяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на промышленном предприятии. Она состоит из органов управления или руководства и определяет характер отношений между различными подразделениями.

В организации выделяют управляющую систему, которая выполняет функции управления, состоит из многочисленных взаимосвязанных элементов и обеспечивает выполнение ряда специфических функций. Главным принципом построения организационных управленческих структур является иерархия. В современной науке об управлении понятие «иерархия» используется, главным образом, для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления. Выделяют иерархию властных полномочий, иерархию функций и функциональных обязанностей и т.д.

Структура управления предприятия совершенствуется по мере изменения рыночных условий путем создания новых и реорганизации (реструктуризации) существующих подразделений, что можно увидеть путем простого сопоставления структурных схем управления.

В современных условиях функционирования промышленных предприятий выделились факторы и критерии, характеризующие важность постоянных преобразований во внутренней среде как инструмента приспособления к внешнему окружению:

- рынок сбыта выпускаемой или продаваемой продукции и вида услуг;
- рынок поставщика или потребителя необходимых ресурсов, энергии, товаров и услуг;
- рынок финансовых и инвестиционных ресурсов;

- рынок рабочей силы;
- природная окружающая среда.

Без учета выделенных факторов невозможно прогнозировать стратегию развития промышленного предприятия. Следовательно, успех любого предприятия или организации и возможность их выживания напрямую зависят от способности быстро приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении.

Основной стратегической целью любого промышленного предприятия является повышение эффективности деятельности путем повышения конкурентоспособности продукции и увеличения объема реализации выпускаемой предприятием продукции.

В качестве объектов для апробации результатов проведенного исследования были выбраны предприятия пищевой промышленности Брянской области. Ранее представлена характеристика предприятий и произведен расчет степени адаптивности организационной структуры исследуемых предприятий.

Например, основными стратегическими направлениями развития Открытого акционерного общества «Бежицкий хлебокомбинат» являются:

- сохранение основного вида деятельности – производство хлебобулочных изделий;
- развитие дополнительных видов деятельности;
- снижение себестоимости произведенной продукции;
- увеличение объема производства продукции;
- расширение рынков сбыта продукции, выход в новые регионы;
- активизация продаж на имеющихся рынках сбыта;
- расширение, обновление и совершенствование ассортимента производимой продукции;
- обеспечение сырьевой базы;
- оптимизация складских запасов;
- модернизация производства;

- работа над внешним видом и упаковкой изделий;
- внедрение кредитной политики, изменение системы учета, распределения и контроля над затратам;
- повышение квалификации работников;
- сохранение высококвалифицированных кадров;
- обучение работников предприятия смежным профессиям.

Для реализации указанных направлений развития предприятия необходимо иметь слаженную структуру управления, которая и была предложена.

Для оценки эффективности стратегии реструктуризации промышленных предприятий необходимо 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. 26).

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.

Таблица 26

## Оценка внутренней компоненты для промышленных предприятий

Фактор	ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»		ОАО «Брянконфи»		ОАО «Брянский молочный комбинат»		ОАО «Клинцовский 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 «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. Минимальные изменения произошли с кадровой составляющей, поскольку набор сотрудников для нового производственного подразделения еще не был осуществлен, заработная плата выросла на 20,8% в течение 2013 года.

ОАО «Брянский молочный комбинат» улучшило 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 составляющей было незначительно.

Для наглядности представленных в таблице данных составим диаграмму по рассматриваемым промышленным предприятиям (рис. 29).

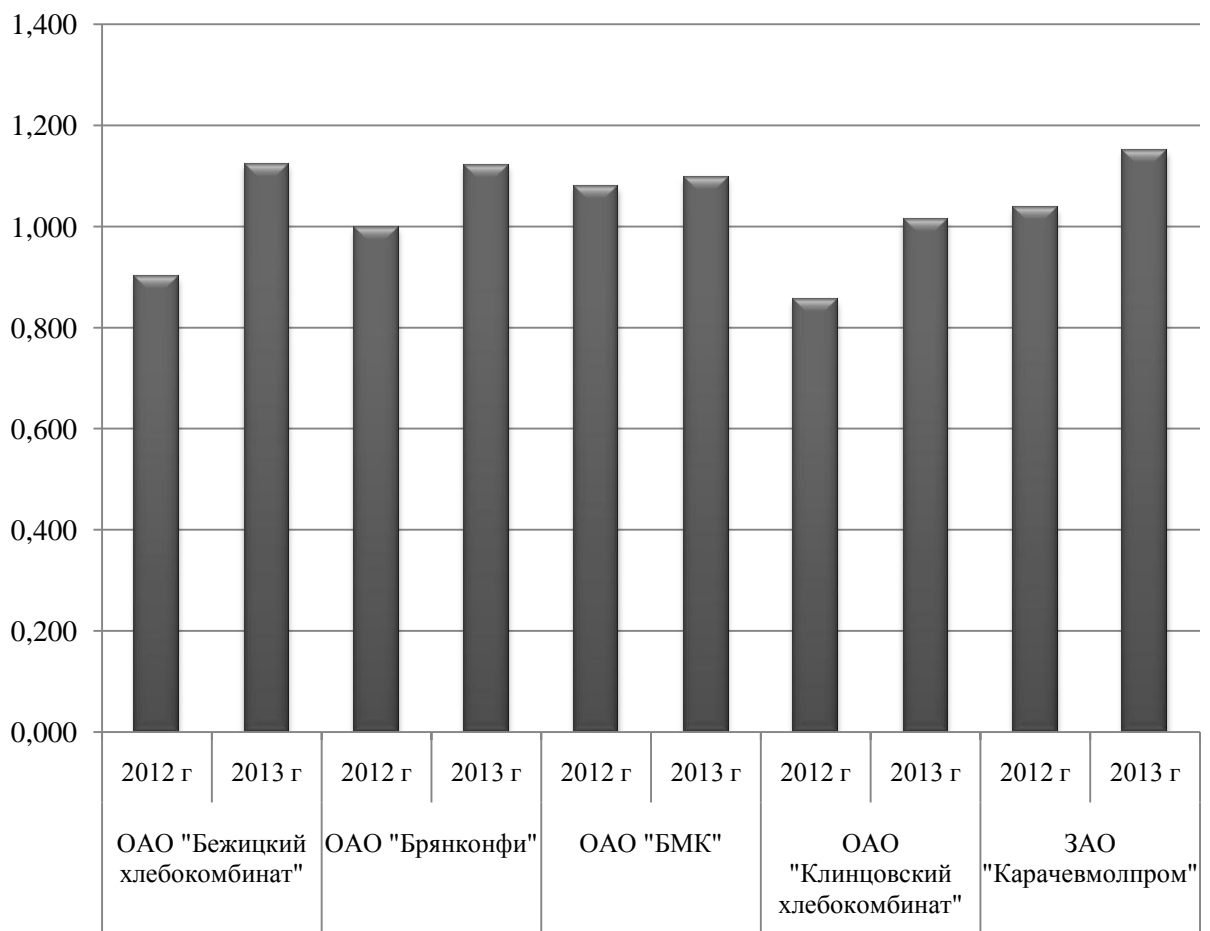


Рис. 29. Оценка внутренней компоненты до и после внедрения стратегии реструктуризации

Данные рисунка свидетельствуют о том, что разработанная методология стратегии реструктуризации промышленных предприятий доказала свою эффективность и может быть использована на любом промышленном предприятии независимо от отрасли и местонахождения.

Предложенная методология стратегии реструктуризации

промышленных предприятий 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. 30).



Рис. 30. Структура управления промышленным комплексом (перерабатывающие производства) на уровне региона<sup>25</sup>

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,

<sup>25</sup> Разработано автором.

поскольку напрямую влияют на продовольственную безопасность. В рамках разработанной схемы контроль будут осуществлять 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.

В региональной политике развития должно особое место уделяться усилению интеграционных и кооперационных процессов путем создания различных отраслевых и межотраслевых союзов. Эффективное функционирование объединений имеет стратегическое значение для производства продукции и создания условий сбыта.

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

Умеренно положительная динамика показателей работы промышленного сектора экономики свидетельствует о наличии некоторых проблем, мешающих его нормальному функционированию.

Наиболее важным сдерживающим развитие фактором является неудовлетворительное состояние рыночной инфраструктуры региона, что затрудняет взаимодействие различных сторон. В современных условиях нарушен баланс экономических интересов производителей, потребителей и торговых организаций. Одновременно на отечественном рынке только расширяется активность иностранных производителей.

Фактором, роста эффективности работы всего промышленного сектора отечественной экономики, является формирование и реализация крупных проектов по созданию промышленных комплексов, финансово-промышленных групп, занимающихся выпуском необходимой продукции.

Для максимального обеспечения населения государства товарами продовольственной группы важно соединение, определенность и

предсказуемость характеристик государственной поддержки агропромышленного комплекса, объемов производства отечественной товарной продукции для внутреннего рынка. Рассматриваемый процесс должен иметь поэтапное развитие на основе сбалансированного увеличения платежеспособности населения, способствующего потреблению продовольственных товаров более высокого качества и совершенствование структуры питания, увеличению внутреннего потребления и производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в стране, а также объемов их импорта и экспорта.

Таким образом, предложенная структура управления промышленным комплексом 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 был рассмотрен механизм интеграции и кооперации, или другими словами реструктуризации деятельности.

На базе развития интегрированных объединений национальная экономика получает современные прогрессивные формы рациональной организации производства и переработки продукции. Представленный

подход может быть рассмотрен с одной стороны, как инновационная технология организации промышленного производства и управления, с другой стороны, как фактор повышения конкурентоспособности отечественной продукции и обеспечения экономической безопасности.

Проведенное исследование подтверждает вывод о том, что необходима инновационная политика, направленная на устойчивое развитие внутреннего производства продукции, обеспечение ее физической и экономической доступности для всех социальных групп населения в объемах и ассортименте, соответствующих установленным требованиям высокого качества и гарантированной безопасности их потребления.

Интеграционные процессы в промышленном секторе Российской Федерации относятся к экономически целесообразным процессам, поскольку способствуют снижению затрат на производство и реализацию продукции, обеспечению устойчивого снабжения ресурсами, организации эффективной системы сбыта произведенной продукции, использованию «эффекта масштаба производственной деятельности» и преимуществ специализированных производств, сокращению финансовых рисков за счет диверсификации производственной деятельности, что направлено на обеспечение экономической безопасности страны.

Инновационная стратегия развития объединенных структур управления является одним из основных направлений преобразований в отечественном промышленном комплексе. К числу главных условий инновационного развития, предусмотренных государственной стратегией обеспечения экономической безопасности России, относятся: развитие наукоемких производств, реализация зональных технологий, обеспечивающих ресурсосбережение и увеличение производительности труда сотрудников, формирование условий и стимулов товаропроизводителям для инвестирования в совершенствование производственной деятельности, создание институтов развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы обеспечения эффективного управления промышленными предприятиями являются актуальными вне зависимости от условий ведения бизнеса. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на функционирование и развитие предприятий, определяют содержание проблем развития и принятие соответствующих решений, а также формируют различную структуру управленческих приоритетов собственников и менеджеров промышленных предприятий.

Кроме того, существенное изменение условий внешней и внутренней среды промышленных предприятий может приводить к разбалансировке управленческих механизмов, снижению степени соответствия системы менеджмента новым реалиям и, как следствие, снижению эффективности деятельности. Реструктуризация на сегодняшний день является одним из направлений, позволяющим предприятию преодолеть негативные явления в его работе и выйти на новый уровень.

Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне предприятия в условиях дефицитности ресурсов, необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации предприятия к новым рыночным условиям. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной.

Этим обусловлено постоянное совершенствование менеджмента на промышленных предприятиях в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей и обострением проблемы сбыта, повышением роли потребителя в формировании параметров продукции, ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Изменение условий производственной

деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления воздействуют на организационную структуру предприятия и ведут к перераспределению функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия и т.д.

Выполненное диссертационное исследование позволило сделать ряд научно-обоснованных рекомендаций, направленных на формирование и реализацию системы адаптации организационной структуры управления промышленным предприятием, построенной на принципах слаженного взаимодействия и влияния факторов, как внутренней среды, так и внешнего окружения хозяйствующего субъекта, с помощью внедрения стратегии реструктуризации, обеспечивающей повышение эффективности деятельности предприятия.

1. Изложены тенденции и определены национальные интересы Российской Федерации в области развития промышленности с целью создания системных долгосрочных стимулов для повышения конкурентоспособности российских промышленных предприятий на внутреннем и мировом рынках.

2. Представлены существующие подходы к управлению промышленными предприятиями и предложено использование комплексного подхода к управлению в современных постоянно изменяющихся условиях.

3. Развиты теоретические положения процедуры адаптации деятельности промышленных предприятий, предложена авторская трактовка понятия «адаптация», рассматривающая 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.



4. Введено понятие «адаптивное управление - это процесс изменения объекта управления и (или) его деятельности, обеспечивающий эффективное функционирование способствующий адекватной и своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде ставящий своей целью слаженное взаимодействие» и предложена технология его осуществления. Разработан механизм адаптации деятельности промышленных предприятий с учетом своевременной реакции на изменения во внешней и внутренней среде.

5. Представлена характеристика различных видов организационных структур управления современными промышленными предприятиями, выявлены достоинства и недостатки каждой из указанных разновидностей и определена область их применения с учетом современных тенденций развития предпринимательских структур и условий их функционирования.

6. Определено взаимодействие понятий «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация». Проанализированы подходы к определению понятия «реструктуризация», дана авторская трактовка термина, рассматривающая реструктуризацию как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии развития предприятия и повышения эффективности его работы.

7. Предложена классификация видов реструктуризации, которая в более полной форме, чем ранее разработанные методики, анализирует рассматриваемый процесс. Проведен анализ имеющихся методик и технологий проведения процедуры реструктуризации зарубежных и отечественных авторов и доказана необходимость совершенствования процедуры реструктуризации промышленных предприятий в современных условиях ведения бизнеса.

8. Разработана и научно-обоснована методика оценки организационной структуры управления промышленным предприятием,

основанная на многофакторной модели, где основными характеристиками являются стратегия развития предприятия, степень диверсификации деятельности и уровень развития корпоративной культуры.

9. Выработаны предложения по совершенствованию процедуры адаптации деятельности промышленных предприятий в целом, в том числе пищевой промышленности, путем разработки и реализации стратегии реструктуризации, основанной на использовании предложенной многофакторной модели, в том числе и на региональном уровне.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.constitution.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Федеральный закон «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» от 20 июля 1995 №115-ФЗ (с изм. от 09.07.1999) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Постановление Правительства Российской Федерации «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы» от 14 июля 2012 г. №717 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Постановление Правительства Российской Федерации «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций» (вместе с «Концепцией реформирования предприятий и иных коммерческих организаций», «Планом мероприятий Правительства Российской Федерации по реализации в 1997 году Концепции реформирования предприятий и иных коммерческих организаций») от 30 октября №1373 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» от 15 апреля 2014 г. №328 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» от 15 апреля 2014

г №316 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>.

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» от 19 августа 2013 г. №1535-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» от 29 марта 2013 г. №467-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Распоряжение Правительства Российской Федерации «Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года» от 6 сентября 2011 г. №1540-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>.

12. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2011. – 495 с.

13. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / под ред. В.Н. Гончарова. – М.: Наука, 2002. – 132 с.

14. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

15. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 432 с.

16. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

17. Аксенов, П.В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития / П.В. Аксенов // Эффективное антикризисное управление. - 2012. - №4. – С. 74-77.
18. Алексева, В.И. Эффективная организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности /В.И. Алексева, В.В. Ковалевская // Экономическое возрождение России. – 2012. - №3(33). – С. 117-123.
19. Алексеенко, В.Б. Конкурентоспособность промышленных предприятий и пути их реструктуризации / В.Б. Алексеенко // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования. – 2000. - №1. – С. 49-51.
20. Андерсон, Б. Устойчивость адаптивных систем: пер. с англ. / Б. Андерсон, Р. Битмид, К. Джонсон. – М.: Мир, 1989. – 263 с.
21. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – М.: Питер, 2011. – 344 с.
22. Антикризисное управление: учеб. для вузов/ Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, А.А. Беляев, Д.В. Валовой; под ред. Э. М. Короткова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 618 с.
23. Ануфриева, О.Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием / О.Б. Ануфриева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – №3. – 2007.
24. Ахметов, Л.А. Анализ эффективных форм предпринимательской деятельности в России / Л.А. Ахметов //Путеводитель предпринимателя. – 2010. - №6. – С. 5-11.
25. Ахметов, Л.А. Некоторые факторы, стимулирующие инновационное развитие экономики / Л.А. Ахметов, Р.Н. Ботавина // Путеводитель предпринимателя. – 2013. - №18.
26. Ахметов, Л.А. Подходы к изучению реструктуризации деятельности промышленного предприятия / Л.А. Ахметов, О.В. Бабиц // Путеводитель предпринимателя. – 2014. - №23. – С. 8 - 26.

27. Ахметов, Л.А. Стратегия управления инновационными проектами / Л.А. Ахметов, И.А. Воробьев // Путеводитель предпринимателя. – 2014. - №21. – С. 8-16.
28. Бабич, О.В. Адаптация деятельности промышленного предприятия путем формирования эффективной стратегии: монография / О.В. Бабич. - Брянск: БГТУ, 2014. – 187 с.
29. Бабич, О.В. Адаптация системы управления предприятием к современным условиям: монография / О.В. Бабич, А.Ю. Ганеев – Брянск: БГТУ, 2009.- 188 с.
30. Бабич, О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий /О.В. Бабич // Путеводитель предпринимателя. – 2013. - №20. – С. 12-16.
31. Бабич, О.В. Оценка организационной структуры промышленного предприятия /О.В. Бабич // Ученые записки РАП. – 2013. - №37. – С. 376-388.
32. Бабич, О.В. Процесс стратегического управления промышленным предприятием в изменяющихся условиях рынка /О.В. Бабич // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №11(40). – С. 883-885.
33. Бабкин, А.В. Реструктуризация и устойчивое развитие экономических систем / А.В. Бабкин. – СПб.: СПбГПУ, 2006. – 715 с.
34. Бажуткина, Л.П. Программно-целевой подход к управлению процессами реструктуризации промышленных предприятий / Л.П. Бажуткина //Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королева (Национального исследовательского университета). – 2002. - №1. – С. 159-164.
35. Балабанов, В.С. Предпринимательство в условиях модернизации национальной экономики по инновационному типу / В.С. Балабанов, О.Б. Репкина // Путеводитель предпринимателя. – 2012. - №15. – С. 44-52.

36. Балабанов, В.С. Развитие инфраструктуры малого предпринимательства в России / В.С. Балабанов, Е.Е. Ермакова // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2012. - №30. – С. 191-204.
37. Балаганская, А.Г. Исследование опыта адаптационных преобразований в системе управления предприятием / А.Г. Балаганская // Организатор производства. - 1998. -№2 - С. 47 - 54.
38. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент / С.П. Бараненко, Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. – М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.
39. Баринов, В.А. Организационное проектирование / В.А. Баринов. - М.: Инфра-М, 2014. - 398 с.
40. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов. - М.: Инфра-М, 2012. - 237 с.
41. 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.
42. Бегина, К.И. Особенности реструктуризации предприятий на различных этапах жизненного цикла / К.И. Бегина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. - №28. – С. 193-199.
43. 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.
44. Беломестнов, В.Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В.Г. Беломестнов, М.М. Егоров // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4 Вып. 2 (182). – С. 74-78.
45. Белоусов, Р.А. Управление экономикой: Словарь. Основные понятия и категории / Р.А. Белоусов, В.С. Захаров, А.А. Модин и др. – М.: Экономика, 1986. – 303 с.

46. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л.П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 511 с.
47. Беседин, А.Л. Реструктуризация промышленных предприятий: теория и методология: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / А.Л. Беседин. – Москва, 2007. – 49 с.
48. Бизнес: Оксфордский толковый словарь. Англо-русский. – М.: Весь мир, 1997. – 496 с.
49. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – Киев: ИТЕМ, 2001. – 448 с.
50. Блауберг, И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
51. Бодди, Д. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Д. Бодди, Р. Пэйтон; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999. - 816 с.
52. Борисов, М.Ю. Формирование, функционирование и прогнозирование регионального продовольственного рынка: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / М.Ю. Борисов. – Грозный, 2012. – 40 с.
53. Брижко, А.В. Оценка эффективности реструктуризации предприятия / А.В. Брижко // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2012. - №2. - С. 24-31.
54. Бурков, В.Н. Механизмы управления эколого-экономическими системами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков, А.В. Щепкин; под ред. акад. С.Н. Васильева. – М.: Физматлит, 2008. – 244 с.
55. Вебер, М. Избранные произведения: пер. с нем. / сост. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайдено. – М.: Прогресс, 1990. – 804 с.
56. Верещагина, Л.С. Методология и инструментарий развития организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Л.С. Верещагина. – Саратов, 2012. – 48 с.
57. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С.



Виханский - изд. 2-е перераб., и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 292 с.

58. Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №5.

59. Волохин, С.Б. Виды производственных стратегий / С.Б. Волохин // Вопросы управления предприятием. – 2004. – 1(9). – С. 5 – 12.

60. Воробьев, А.Д. Методология стратегического менеджмента / А.Д. Воробьев. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №6.

61. 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.

62. Вукович, Г.Г. Экономические аспекты реструктуризации промышленных предприятий / Г.Г. Вукович, Ю.В. Шеншинов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2010. - №2. – С. 45-47.

63. Галуцких, Н.А. Проблемы повышения эффективности управления производством / Н.А. Галуцких // Бизнес Информ. – 2000. – № 11–12. – С. 62–63.

64. Галушко, А.В. Понятие и содержание процесса реструктуризации как средство адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования / А.В. Галушко // Коммунальное хозяйство городов. – 2008. – №10. – С.335–339.

65. Гармашов, А.В. Основные этапы процесса реструктуризации промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/8.\\_NPE\\_2007/Economics/19485.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8._NPE_2007/Economics/19485.doc.htm)

66. Глаголев, С.Н. Развитие организационно-экономического механизма управления адаптацией промышленного предприятия: теория, оценка, практика : автореф. дис....докт. экон. наук: 08.00.05 / С.Н. Глаголев. – Саратов, 2009. – 37 с.

67. Глауза, С.Г. Управление научно техническим прогрессом

(справочно-методическое пособие) / С.Г. Глауза. - Киев: Техника, 1977. - 184с.

68. Глущенко, В.В. Менеджмент: Системные основы / В.В. Глущенко. – Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 1998. - 224 с.

69. Голубков, Е.П. Теория и методология маркетинга. Настоящее и будущее / Е.П. Голубков. – М.: ДиС, 2008. – 208 с.

70. Гончар, К.Р. Инновационное поведение промышленности: разрабатывать нельзя заимствовать / К.Р. Гончар // Вопросы экономики. – 2009. – № 12. – С. 125–141.

71. Горностаева, А.Н. Повышение эффективности управления производством на российских предприятиях: монография / А.Н. Горностаева, О.В. Бабич. - Брянск: БГТУ, 2005. – 200 с.

72. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Р.М. Грант: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

73. Грейсон, Дж.К. мл. Американский менеджмент на пороге XX века: Пер. с англ./ Дж.К. Грейсон, К.О. Делл; Авт. предисл. Б.Э. Мильмер.- М.: Экономика, 2001.- 319 с.

74. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – 2-е изд. – М.: Дело, 2008. – 320 с.

75. Гэлловэй, Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика /Л. Гэлловэй. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.

76. Дедов, О.А. Управление крупным многопрофильным промышленным предприятием – от проблем к решению / О.А. Дедов // Проблемы региональной экономики. – 2010. – № 4. – С. 409–419.

77. Дедов, О.А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия к условиям рыночной среды: автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.05 / О.А. Дедов. – Ижевск, 2003. – 43 с.

78. Дедов, О.А. Управление экономической адаптацией промышленного предприятия: монография / О.А. Дедов. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2002. – 226 с.

79. Демьянов, А.А. Интегрированная система эффективного функционирования промышленных предприятий в условиях нестабильности экономики (теория и практика): автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Демьянов. – М., 2011. – 42 с.

80. Дорофеева, В.В. Формирование системы адаптационного менеджмента предприятий обрабатывающей промышленности: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / В.В. Дорофеева. – Иркутск, 2014. – 40 с.

81. Друкер, П. Бизнес и инновации / П. Друкер – М.: Вильямс, 2009. – 432 с.

82. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение / П. Друкер; пер. с англ. - М.: Фаир-пресс, 2002. – 288 с.

83. Дудин, М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях инновационного развития: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / М.Н. Дудин. – Москва, 2013. – 49 с.

84. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л.И. Евенко. – М.: Наука, 1983. – 350 с.

85. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Ниж. Новгород: Изд-во НИМБ, 1999. – 624 с.

86. Ефремов, В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 2.

87. Жданов, С.А. Механизмы экономического управления предприятием / С.А. Жданов – М.: ЮНИТИ, 2002.

88. Заблоцкая, В.В. Финансовые модели подоби́я как инструмент оценки эффективности реструктуризации финансовых процессов промышленного предприятия / В.В. Заблоцкая, Я.В. Драмарецкая // Вестник САМГУПС. – 2010. - №1. – С. 33-39.

89. Забродский, В.А. Адаптация экономических систем на основе управляемости / В.А. Забродский // Экономическая кибернетика. – 2000. – № 3/4. – С. 40–45.
90. Закирова, А.Ю. Механизм стратегической реструктуризации промышленных предприятий. - автореф. дисс. канд. экон. наук. /А.Ю. Закирова. - Казань, 2004. – 12 с.
91. Зикирова, Ш.С. Реструктуризация предприятий сферы услуг: методический подход / Ш.С. Зикирова // Сервис Plus. – 2010. - №4. – С. 134-140.
92. Зиновьева, М.Ю. Холдинги, финансово-промышленные и банковские группы / М.Ю. Зиновьева //Право и экономика. - №4. – 2003.
93. Зуб, Т.А. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
94. Зубарев, А.Е. Формирование адаптивного организационно-экономического механизма управления горнодобывающим предприятием / А.Е. Зубарев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2011. – № 3 (22). – С. 147–156.
95. Зубкова, Н.В. Реструктуризация как современная форма преобразования промышленных предприятий / Н.В. Зубкова // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. – 2010. - №1. – С. 78-84.
96. Иванов, Д.В. Реализация стратегии реструктуризации в системе преобразования промышленного предприятия / Д.В. Иванов // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2012. - №8. – С. 99-103.
97. Иванов, Д.В. Формирование комбинированной стратегии реструктуризации промышленного предприятия / Д.В. Иванов // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2012. - №9. – С. 85-89.
98. Иерархические системы управления и их адаптация. –

Новосибирск: ВЦ СО АН СССР, 1984. – 148 с.

99. Катков, В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия // Управление компанией - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who\\_can\\_restruct.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who_can_restruct.shtml)

100. Каткова, Л.А. Реструктуризация – основа повышения конкурентоспособности предприятия / Л.А. Каткова // Теория и практика общественного развития. – 2012. - №2. – С. 277-278.

101. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление: пер. с англ. / Д. Клиланд, В. Кинг. – М. : Сов. радио, 1974. – 280 с.

102. Клинков, М.В. Постоянная реструктуризация как основное условие совершенствования производства и повышения его эффективности / М.В. Клинков // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: экономика. – 2010. - №4. – С. 41-49.

103. Ковалева, С.А. Формирование эффективной организационной структуры управления промышленным предприятием в условиях деструктивного воздействия внешней и внутренней среды. - автореф. дисс. канд. экон. наук. / С.А. Ковалева. - Орел, 2007. – 23 с.

104. Кован, Е.С. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

105. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.

106. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий. Учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007. – 80 с.

107. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: «Бизнес - книга», «ИМА – Кросс.Плюс», 1995. – 702 с.

108. Кузнецов, В.П. Анализ методов реструктуризации промышленного предприятия в современных условиях / В.П. Кузнецов, Е.В. Романовская // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2011. - №2(29). – С. 59-62.

109. Кузнецов, В.П. Совершенствование механизма управления корпорацией: монография/ В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев. – Н. Новгород, 2008. – 251 с.

110. Кузнецова, В.А. Подходы к оценке эффективности реструктуризации / В.А. Кузнецова, Н.В. Васильев // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2005. - №3. – С. 313-317.

111. Кузьмина, М.И. Концептуальные основы реструктуризации бизнеса / М.И. Кузьмина, Г.С. Мерзликина // Креативная экономика. – 2008. - № 9(21). – С. 22-30.

112. Куприна, Н.М. Классификация видов реструктуризации предприятий, учитывающая специфику их современного развития / Н.М. Куприна // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. - №1. – С. 108-111.

113. Кученев, С.В. Особенности современного этапа реструктуризации предприятий промышленного хлебопечения / С.В. Кученев, Л.М. Осадчук // Terra economicus. – 2008. - №3-2. – С. 140-143.

114. Либерман, А.Е. Механизм управления изменениями в организации, вызываемыми реструктуризацией / А.Е. Либерман // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2006. - №8. – С. 44-59.

115. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.

116. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. ред. И.И.

Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.

117. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент: учеб. пос. для вузов/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2003. - 553 с.

118. Маймина, Э.В. Реструктуризация деятельности организации как институциональный инструмент обеспечения устойчивого развития национальной экономики: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Э.В. Маймина. – Москва, 2009. – 48 с.

119. Малахова, Н.Б. Программа реструктуризации предприятий: технология ее разработки и внедрения / Н.Б. Малахова // Фондовый рынок. – 2000. – № 12. – С. 12 –17.

120. Маркина, И.А. Реструктуризация предприятия как элемент антикризисного управления / И.А. Маркова, Р.И. Биловол // Проблемы экономики (Харьков). – 2012. - №3. – С. 124-129.

121. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

122. Мартынов, М.Н. Развитие эффективных способов управления процессом реструктуризации на промышленных предприятиях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / М.Н. Мартынов. – Орел, 2010. – 24 с.

123. Математика и кибернетика в экономике. Словарь – справочник, 2-е изд. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.

124. Медынский, В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: учебное пособие для вузов / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов; под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 144 с.

125. Мерзликина, Г.С. Теоретические вопросы реструктуризации / Г.С. Мерзликина, Е.А. Семикин. – Волгоград: Издательство ВолГТУ, 2001. – 88 с.

126. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: «Дело», 2007. - 702 с.

127. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Раппопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
128. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел: пер с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
129. Мищенко, А.П. К вопросу о реструктуризации промышленных предприятий / А.П. Мищенко // Вестник казанского государственного аграрного университета. – 2012. – №.1. – С. 41-43.
130. Морочковская, И.Н. Управление процессами адаптации предпринимательской структуры к изменениям бизнес-среды : автореф. дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / И.Н. Морочковская. – М., 2007. – 22 с.
131. Никитин, А.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем: учеб. пособие для вузов/ А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко - М.: Инфра-М, 2007. - 186 с.
132. Организационная культура: учеб. для вузов/ Н.И. Шаталова, Т.Л. Александрова, И.Т. Вепрева, А.В. Меренков; под ред. Н.И. Шаталовой. - М.: Экзамен, 2006. - 652 с.
133. Ордин, В.Н. Формирование стратегии реструктуризации крупного бюджетообразующего предприятия (на материалах АОЗТ «Тирекс»). - автореф. дисс. канд. экон. наук. / В.Н. Ордин. - Казань, 2003. – 8 с.
134. Орлов, Е.А. Оптимизация организационных структур управления предприятиями на основе оценки уровня их развития. - автореф. дисс. канд. экон. наук / Е.А. Орлов. - Саратов, 2009. – 32 с.
135. Официальный сайт Министерства регионального развития Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minregion.ru>
136. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.
137. Официальный сайт Министерства экономического развития и



торговли РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru>

138. Официальный сайт Правительства Брянской области. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bryanskobl.ru>

139. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.government.ru>

140. Официальный сайт Российской газеты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rg.ru>

141. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

142. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

143. Павленко, А.Н. Генезис и эволюция понятия «реструктуризация» в отечественной экономике / А.Н. Павленко // Известия Томского политехнического университета. – 2008. - №6. – С. 10-14.

144. Пименов, С.В. Инновационное обеспечение развития предприятий пищевой промышленности: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / С.В. Пименов. – С.-Петербург, 2011. – 39 с.

145. Попович, А.М. Реструктуризация предприятий на современном этапе / А.М. Попович // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - №2. – С. 165-170.

146. Попович, А.М. Стратегическая реструктуризация систем управления компаниями / А.М. Попович // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - №3. – С. 10-18.

147. Попович, А.М. Стратегические направления реструктуризации промышленных предприятий / А.М. Попович // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2005. - №2. – С. 90-96.

148. Портер, М. Конкурентные стратегии. Методика анализа

отраслей и конкурентов /М. Портер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.

149. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер: пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

150. Путиков, А.С. Процесс управления реструктуризацией / А.С. Путиков // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. – 2010. - №7. – С. 189-191.

151. Пушкарь, А.И. Адаптивные системы в экономике / А.И. Пушкарь // Экономическая кибернетика. – 2000. – № 5/6. – С. 30–39.

152. Разумовская, М.И. Адаптивное управление промышленными предприятиями черной металлургии Хабаровского края: монография / М.И. Разумовская, А.В. Дзюба, К.Е. Никитин. - Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2003. – 172 с.

153. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовской, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – 479 с.

154. Репкина, О.Б. Развитие предпринимательской деятельности на основе инновационного процесса: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / О.Б. Репкина. – Москва, 2013. – 48 с.

155. Риккардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное [Текст] / Д. Риккардо; [пер. с англ.; предисл. П.Н. Клюкина]. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

156. Родионова, В.Н. О гибкости и адаптивности производственных систем / В.Н. Родионова //Теория и практика организационно-экономического развития предприятия: межвуз. сборник науч. трудов. - Воронеж: ВГТУ, 1997. - С. 41 - 46.

157. Рубцов, С.В. Классики стратегии о правилах управления лошадью / С.В. Рубцов // Новые рынки. – 2002. - N 5. – С. 3-6.

158. Рычихина, Н.С. Оценка эффективности реструктуризационных

преобразований промышленного предприятия / Н.С. Рычихина // Современные наукоемкие технологии региональное приложение. – 2008. - №1. – С. 55-61.

159. 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.

160. Салахиева, М.Ф. Обоснование выбора направлений реструктуризации промышленного предприятия / М.Ф. Салахиева, О.В. Семенова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2010. – №4. – С. 29-32.

161. Сангадиев, Г. Совершенствование управления процессом реструктуризации промышленного предприятия / Г. Сангадиев, Ю.А. Анищенко // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2006. - №2. – С. 125-129.

162. Семенова, С.А. Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации предприятий / С.А. Семенова // Вестник МГТУ том 13 - 2010. - №1. – С. 232-237.

163. Синилова, А.В. Реструктуризация промышленного комплекса / А.В. Синилова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. - №10. – С. 86-93.

164. Скобелев, В.Г. Адаптивное управление стратегией планирования / В.Г. Скобелев, С.Ф. Смеричевский // Менеджер. – 2000. – №3. –С. 18–23.

165. Скубенко, В.П. Условия и формы адаптации предприятий к рыночным отношениям / В.П. Скубенко. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 224 с.

166. Скурихин, В.И. Адаптивные системы управления машиностроительным производством / В.И. Скурихин, В.А. Забродский, Ю.В. Копейченко. – М.: Машиностроение, 1989. – 208 с.

167. Слепцова, Н.С. Модель адаптации промышленного предприятия в рыночной среде / Н.С. Слепцова // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2005. – № 8. – С. 104–106.

168. Слесаренко, Г.В. Особенности проведения реструктуризации промышленных предприятий / Г.В. Слесаренко // Вестник Удмуртского университета. – 2010. - №2-4. - С. 65-70.

169. Смит, А. Исследование о богатстве народов [Текст] / А. Смит; [пер. с англ.; предисл. В.С. Афанасьева]. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

170. Соколова, Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л.В. Соколова. – Харьков: ФОРТ, 2006. – 246 с.

171. Соколовская, М.Б. Концепция методологии реструктуризации промышленных предприятий / М.Б. Соколовская // Горный информационно-аналитический бюллетень (Научно-технический журнал). – 2001. - №2. – С. 40.

172. Срагович, В.Г. Теория адаптивных систем / В.Г. Срагович. – М.: Наука, 1976. – 319 с.

173. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения / Под ред. А. Петрова. – Спб.: Питер, 2012. – 400 с.

174. Сугарова, Ж.Г. Формирование и реализация концепции реструктуризации хозяйствующего субъекта АПК / Ж.Г. Сугарова, М.М. Черкесова, Т.Т. Дышеков // Terra economicus. – 2007. - №4-2. – С. 232-235.

175. Сулакшин, С.С. Правовая модель холдинга для России / С.С. Сулакшин, Е.Э. Буянова, В.В. Кулаков, Н.И. Михайлов, Е.С. Сазонова. М.: Научный эксперт, 2012. – 280 с.

176. Сухарев, О.С. Институциональная экономика: теория и практика / О.С. Сухарев. – М.: Наука, 2008. – 863 с.

177. 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.

178. Сухорукова, А.М. Бизнес-модель в теории реструктуризации / А.М. Сухорукова, О.Н. Бекетова // Менеджмент в России и за рубежом. - №3. – 2011. – С.3- 11.

179. Теория статистики: учебник / Под ред. проф. Р.А. Шмойловой. – 3-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 560 с.

180. Теория управления: учебник/ Ю.П. Алексеев, Ю.Н. Барышников, А.Н. Алисов, Р.А.Белоусов; Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2004. - 558 с.

181. Тимофеев, Р.А. Формирование экономически надежной стратегии развития промышленного территориально-производственного комплекса: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Р.А. Тимофеев. – Казань, 2012. – 46 с.

182. 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.

183. 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.

184. Тысленко, А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практическое пособие / А.Г. Тысленко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 320 с.

185. Уорд, М. 50 методик менеджмента: [пер. с англ.] / М. Уорд. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 199 с.

186. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.

187. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 3-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Маркет ДС, 2008. - 432 с.

188. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А.Р.Ж. Тюрго, П.С. Дюпон де Немур / пер. с фр.: А.В. Горбунов и др., пер. с англ. и нем.: П.Н. Ключкин. – М.: Эксмо, 2008. – 1200 с.

189. Филатова, Ю.В. Адаптация экономического поведения фирмы к современным условиям России: автореф. дисс. канд. экон. наук. / Ю.В. Филатова. – Волгоград, 2008. – 24 с.

190. Хаёров, Ю.В. Методы реструктуризации промышленного предприятия в современных условиях / Ю.В. Хаёров // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2006. - №6. – С. 23-26.

191. Хисматуллин, А.И. К вопросу о механизме реструктуризации промышленных предприятий / А.И. Хисматуллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2006. - №4. – С. 60-63.

192. Холл, Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Холл. - СПб.: Питер, 2001.-512 с.

193. Хорошавин, А.А. Особенности реструктуризации корпоративных структур и разработка системы мер по повышению эффективности управления в них / А.А. Хорошавин, Н.В. Немцова // Омский научный вестник. – 2011. - №2-96. – С. 48-52.

194. Худякова, А.Е. Реструктуризация промышленного предприятия в условиях развивающегося рынка / А.Е. Худякова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. - №3. – С. 104-108.

195. Хэй, Д. Теория организации промышленности: в 2 т. / Д. Хэй, Д. Морисс; пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1999.

196. Цыганов, В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении / В.В. Цыганов. – М.: Наука, 1995. – 285 с.

197. Чаленко, А.Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях // Капитал страны. – 2010. – 25 марта. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kapital->

rus.ru/articles/article/176697.

198. Чапкина, Е.Г. Теоретические основы реструктуризации: учебное пособие / Е.Г. Чапкина. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2007. – 160 с.

199. Чейз, Р. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – 8-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.

200. Черенцов, Г. Возможности применения методов управления проектами / Г. Черенцов, А. Ушанов, Е. Коротин // Менеджмент в России и за рубежом. М. – 1999. - №3. – С. 113-121.

201. Чернецов, Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/pm\\_in\\_restruct.shtml](http://www.cfin.ru/management/pm_in_restruct.shtml).

202. Чеченова, Л.М. Разработка методических подходов к выбору оптимальной организационной структуры управления предприятием легкой промышленности. - автореф. дисс. канд. экон. наук. – Санкт-Петербург, 2010. – 14 с.

203. Чупров, С.В. Организация адаптивного управления производственной системой / С.В. Чупров // Вестник Иркут. гос. техн. ун-та. – 2004. – № 3. – С. 41–45.

204. Шермерорн, Дж. Организационное поведение, 8-е изд. / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.

205. Шишкин, Д.Г. Значение и классификация предпринимательских структур / Д.Г. Шишкин, Г.А. Гершанок // Российское предпринимательство. – 2012. – № 22.

206. Шумпетер Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Экономика, 1995. – 539 с.

207. Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й.А. Шумпетер; [предисл. В.С. Автономова; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю.

Чепуренко; пер с англ. В.С. Автономова, Ю.В. Автономова, Л.А. Громовой, К.Б. Козловой, Е.И. Николаенко, И.М. Осадчей, И.С. Семененко, Э.Г. Словьева]. – М.: Экспо, 2007. – 864 с.

208. Vaumbach/Hueck. Kommentar, GmbH-Gesetz, GmbH-Konzernrecht. 16th Edition. Munchen, Germany, 1996. Sides 1385-1386.

209. Beer, S. Diagnosing the system for organizations / S. Beer. – N.Y., etc: John Wiley Sons, Ltd. 1985 – 152 p.

210. Black's Law Dictionary. Sixth edition. West Publishing Co. St. Paul, Minn., USA, 1990. P. 731.

211. Cribbin, J. Leadership: Strategies for Organisational Effectiveness / J. Cribbin . – N.Y.: AMACOM, 1981.

212. Cyert, R. Theory of Firm: Past, Present and Future. An Interpretation / R.Cyert , C.S. Hedrick // Journal of Economic Literature. – 1972. – V.10. – № 2.

213. Daft. R. L. Organization theory & design. -West Publishing company;1986. -424 p.

214. Drucker, P.F. Managing in Turbulent Times / P.F. Drucker. – М.: Изд. Pan, 1980.

215. Enciclopedia dell'economia. Garzanti Editore. S.p.a. 1st edition. Milan, Italy, 1992. P. 536.

216. Francesco Galgano. I gruppi di societa. ITET. Torino, Italy, 2001. P. 179

217. Hill C.L., Jones G. R. Strategic management theory. An Integrated approach. Houghton Mifflin Company, Inc; 1989. - 353 p.

218. Hisrich, R.D. Entrepreneurship: Starting, Developing and managing a new enterprise / R.D. Hisrich, M.P. Peters. Homewood, Boston, Irving, 1989.

219. Jackson J. H., Morgen. C.P. Organization theory. A macro perspective for management. Prentice - Hall,Inc;1982.- 413 p.

220. Mintzberg H. Organization design: fashion or fit. Harvard Business



Review 59, no.1., 1981. – 118 p.

221. Mintzberg. H. Structure in fives/Designing effective organization. Prentice-Hall, I Inc; 1995. - 312 p.

222. Porter M.E. Competitive advantage: Creating a sustaining superior performens.-N.Y.: Free press, 1985. – 557 p.

223. Watson P., Chileshe N., Maslow D.A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference – Cape Town, South Africa, 10-12 October 2004. – P. 129-141.

224. Watson, P. Deploying Total Quality Management in Russia / P. Watson, D. Maslow, N. Chileshe // European Quality– 2004. – Vol. 11, №. 2. – P. 58-71.

225. Williamson O. Corporate control and business behavior.- Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hail, 1970. - 130 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

## Перечень организаций (предприятий), участвовавших в опросе

Наименование организации (промышленного предприятия)	Количество опрошенных, чел.
Департамент промышленности, транспорта и связи Брянской области	6
Брянские соусы, ИП Поляков В.В.	1
ГУП «Брянский хлебокомбинат №1»	1
ЗАО «Карачевмолпром»	1
ЗАО «Мелькрукк»	1
МУП «Детская молочная кухня» г. Брянска	1
ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»	1
ОАО «Брянконфи»	1
ОАО «Брянский молочный комбинат»	1
ОАО «Брянский мясокомбинат»	1
ОАО «Брянскийгормолзавод»	1
ОАО «Брянскпиво»	1
ОАО «Брянскспиртпром»	1
ОАО «Возрождение»	1
ОАО «Дубровкамолпром»	1
ОАО «Дятьково-хлеб»	1
ОАО «Клетнянский хлебозавод»	1
ОАО «Клинцовский хлебокомбинат»	1
ОАО «Пищекомбинат «Бежицкий»»	1
ОАО «Севский хлебокомбинат»	1
ОАО «Снежка»	1
ОАО «Содружество»	1
ОАО «Стародубский хлебокомбинат»	1
ОАО «Унечамаслозавод»	1
ОАО «Фабрика-кухня»	1
ОАО «Хлебокомбинат «Каравай»»	1
Океан, ИП Голофаев С.Н.	1
ООО «Айс-продукт»	1
ООО «Брасовские сыры»	1
ООО «Брянский мясоперерабатывающий комбинат»	1
ООО «Жуковский молочный завод»	1
ООО «Компит»	1
ООО «Кондитерская компания «Золушка»»	1
ООО «Молоко»	1
ООО «Мясокомбинат «Славянский»»	1
ООО «Мясокомбинат «Тамошь»»	1
ООО «Погархлебпром»	1
ООО «Хлебушко»	1
ТнВ «Сыр Стародубский»	1
Брянская областная Ассоциация промышленных и коммерческих предприятий	6
Итого	50

## Анализ анкетных данных

№ эксперта	Стратегия	yi-уср	(yi-уср)2	Диверсификация	yi-уср	(yi-уср)2	Корпоративная культура	yi-уср	(yi-уср)2	Сумма	Ранг эксперта
1	0,7	0,05300	0,00281	0,25	0,07900	0,00624	0,05	-0,13200	0,01742	1,00	1
2	0,5	-0,14700	0,02161	0,2	0,02900	0,00084	0,3	0,11800	0,01392	1,00	1
3	0,6	-0,04700	0,00221	0,2	0,02900	0,00084	0,2	0,01800	0,00032	1,00	1
4	0,5	-0,14700	0,02161	0,25	0,07900	0,00624	0,25	0,06800	0,00462	1,00	1
5	0,6	-0,04700	0,00221	0,2	0,02900	0,00084	0,2	0,01800	0,00032	1,00	1
6	0,6	-0,04700	0,00221	0,25	0,07900	0,00624	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	1
7	0,65	0,00300	0,00001	0,15	-0,02100	0,00044	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
8	0,65	0,00300	0,00001	0,15	-0,02100	0,00044	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
9	0,7	0,05300	0,00281	0,2	0,02900	0,00084	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	2
10	0,75	0,10300	0,01061	0,1	-0,07100	0,00504	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	2
11	0,5	-0,14700	0,02161	0,25	0,07900	0,00624	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
12	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
13	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
14	0,55	-0,09700	0,00941	0,2	0,02900	0,00084	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
15	0,8	0,15300	0,02341	0,1	-0,07100	0,00504	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	2
16	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
17	0,6	-0,04700	0,00221	0,2	0,02900	0,00084	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
18	0,7	0,05300	0,00281	0,15	-0,02100	0,00044	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	2
19	0,5	-0,14700	0,02161	0,25	0,07900	0,00624	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
20	0,55	-0,09700	0,00941	0,25	0,07900	0,00624	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
21	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
22	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
23	0,75	0,10300	0,01061	0,15	-0,02100	0,00044	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	2
24	0,65	0,00300	0,00001	0,2	0,02900	0,00084	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	2
25	0,5	-0,14700	0,02161	0,25	0,07900	0,00624	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
26	0,6	-0,04700	0,00221	0,15	-0,02100	0,00044	0,25	0,06800	0,00462	1,00	2
27	0,55	-0,09700	0,00941	0,25	0,07900	0,00624	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
28	0,65	0,00300	0,00001	0,15	-0,02100	0,00044	0,2	0,01800	0,00032	1,00	2
29	0,65	0,00300	0,00001	0,25	0,07900	0,00624	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	3
30	0,7	0,05300	0,00281	0,15	-0,02100	0,00044	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	3
31	0,6	-0,04700	0,00221	0,25	0,07900	0,00624	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	3
32	0,6	-0,04700	0,00221	0,2	0,02900	0,00084	0,2	0,01800	0,00032	1,00	3
33	0,75	0,10300	0,01061	0,15	-0,02100	0,00044	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	3

34	0,5	-0,14700	0,02161	0,25	0,07900	0,00624	0,25	0,06800	0,00462	1,00	3
35	0,65	0,00300	0,00001	0,1	-0,07100	0,00504	0,25	0,06800	0,00462	1,00	3
36	0,7	0,05300	0,00281	0,25	0,07900	0,00624	0,05	-0,13200	0,01742	1,00	3
37	0,8	0,15300	0,02341	0,1	-0,07100	0,00504	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	3
38	0,75	0,10300	0,01061	0,15	-0,02100	0,00044	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	3
39	0,8	0,15300	0,02341	0,15	-0,02100	0,00044	0,05	-0,13200	0,01742	1,00	3
40	0,65	0,00300	0,00001	0,1	-0,07100	0,00504	0,25	0,06800	0,00462	1,00	3
41	0,65	0,00300	0,00001	0,1	-0,07100	0,00504	0,25	0,06800	0,00462	1,00	3
42	0,7	0,05300	0,00281	0,1	-0,07100	0,00504	0,2	0,01800	0,00032	1,00	3
43	0,65	0,00300	0,00001	0,1	-0,07100	0,00504	0,25	0,06800	0,00462	1,00	3
44	0,8	0,15300	0,02341	0,1	-0,07100	0,00504	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	3
45	0,6	-0,04700	0,00221	0,2	0,02900	0,00084	0,2	0,01800	0,00032	1,00	4
46	0,8	0,15300	0,02341	0,1	-0,07100	0,00504	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	4
47	0,7	0,05300	0,00281	0,15	-0,02100	0,00044	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	4
48	0,75	0,10300	0,01061	0,1	-0,07100	0,00504	0,15	-0,03200	0,00102	1,00	4
49	0,75	0,10300	0,01061	0,15	-0,02100	0,00044	0,1	-0,08200	0,00672	1,00	4
50	0,65	0,00300	0,00001	0,1	-0,07100	0,00504	0,25	0,06800	0,00462	1,00	4
Итого	32,35	0,00000	0,38705	8,55	0,00000	0,15045	9,10	0,00000	0,22380	50,0	
Среднее значение	0,6470			0,1710			0,1820				
Дисперсия	0,0077			0,0030			0,0045				
Среднее квадратическое отклонение	0,0880			0,0549			0,0669				
Коэффициент вариации	0,1360			0,3208			0,3676				
Значение с учетом мнения экспертов	0,6470			0,1710			0,1820				

## Анализ данных

№ эксперта	Внутренняя среда	$y_i - y_{\text{ср}}$	$(y_i - y_{\text{ср}})^2$	Внешняя среда	$y_i - y_{\text{ср}}$	$(y_i - y_{\text{ср}})^2$	Сумма	Ранги
1	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	1
2	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	1
3	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	1
4	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	1
5	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	1
6	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	1
7	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
8	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
9	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
10	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
11	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
12	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
13	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
14	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
15	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	2
16	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
17	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
18	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
19	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
20	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
21	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
22	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	2
23	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
24	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
25	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
26	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	2
27	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	2
28	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	2
29	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	3
30	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	3
31	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
32	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
33	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
34	0,3	-0,01400	0,00020	0,7	0,01400	0,00020	1,00	3

35	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
36	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
37	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	3
38	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	3
39	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
40	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	3
41	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	3
42	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
43	0,35	0,03600	0,00130	0,65	-0,03600	0,00130	1,00	3
44	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	3
45	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	4
46	0,4	0,08600	0,00740	0,6	-0,08600	0,00740	1,00	4
47	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	4
48	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	4
49	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	4
50	0,25	-0,06400	0,00410	0,75	0,06400	0,00410	1,00	4
Итого	15,70	0,00000	0,14520	34,30	0,00000	0,14520	50,0	
Среднее значение	0,3140			0,6860				
Дисперсия	0,0029			0,0029				
Среднее квадратическое отклонение	0,0539			0,0539				
Коэффициент вариации	0,1716			0,0786				
Значение с учетом ранга экспертов	0,3140			0,6860				

### *Анкета*

С целью повышения эффективности работы нашего предприятия, просим Вас оценить ряд характеристик корпоративной культуры, при этом необходимо использовать следующие оценки:

1 балл – положительный ответ,

0 баллов – отрицательный ответ.

Показатели	Баллы
1. Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная	
2. Деятельность предприятия детально организована	
3. На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников	
4. На предприятии налажена система коммуникаций	
5. На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации	
6. На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству	
7. Решения всегда принимаются своевременно	
8. Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений	
9. На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников	
10. На предприятии существует система выдвижения на новые должности	
11. Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения	
12. Конфликтные ситуации возникают редко	
13. На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	
14. Компания постоянно нацелена на нововведения	
15. Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников	
16. Инициатива сотрудников всячески поощряется	
17. В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения	
18. Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников	
19. В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками	
20. Сотрудники испытывают гордость за свою организацию	

***Спасибо за участие!***



Оценка корпоративной культуры ОАО «Бежицкий хлебокомбинат»

Фактор	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Э20
Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Деятельность предприятия детально организована;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
На предприятии налажена система коммуникаций;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
Решения всегда принимаются своевременно;	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
На предприятии существует система выдвижения на новые должности;	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Конфликтные ситуации возникают редко;	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Компания постоянно нацелена на нововведения;	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Инициатива сотрудников всячески поощряется;	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0
В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
<b>Итого</b>	<b>13,55</b>																			

## Оценка корпоративной культуры ОАО «Брянконфи»

Фактор	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Э20
Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Деятельность предприятия детально организована;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
На предприятии налажена система коммуникаций;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
Решения всегда принимаются своевременно;	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
На предприятии существует система выдвижения на новые должности;	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Конфликтные ситуации возникают редко;	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Компания постоянно нацелена на нововведения;	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Инициатива сотрудников всячески поощряется;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Итого</b>	<b>15,7</b>																			

## Оценка корпоративной культуры ОАО «Брянский молочный комбинат»

Фактор	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Э20
Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Деятельность предприятия детально организована;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
На предприятии налажена система коммуникаций;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1
На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
Решения всегда принимаются своевременно;	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
На предприятии существует система выдвижения на новые должности;	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Конфликтные ситуации возникают редко;	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Компания постоянно нацелена на нововведения;	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Инициатива сотрудников всячески поощряется;	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0
В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
<b>Итого</b>	<b>13,05</b>																			

## Оценка корпоративной культуры ОАО «Клинцовский хлебокомбинат»

Фактор	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Э20
Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1
Деятельность предприятия детально организована;	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0
На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
На предприятии налажена система коммуникаций;	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1
Решения всегда принимаются своевременно;	0	1		1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1
Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
На предприятии существует система выдвижения на новые должности;	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Конфликтные ситуации возникают редко;	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Компания постоянно нацелена на нововведения;	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
Инициатива сотрудников всячески поощряется;	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0
В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1
В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0
<b>Итого</b>	<b>9,6</b>																			

## Оценка корпоративной культуры ЗАО «Карачевмолпром»

Фактор	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10	Э11	Э12	Э13	Э14	Э15	Э16	Э17	Э18	Э19	Э20
Трудовая нагрузка на предприятии оптимальная;	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Деятельность предприятия детально организована;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
На предприятии имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий сотрудников;	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
На предприятии налажена система коммуникаций;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
На предприятии нет перебоев в получении внутрифирменной информации;	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
На предприятии поощряется непосредственное обращение лидеров команд к руководству;	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
Решения всегда принимаются своевременно;	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Сотрудники предприятия участвуют в принятии решений;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
На предприятии организована и реализуется профессиональная оценка деятельности сотрудников;	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
На предприятии существует система выдвижения на новые должности;	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
Дисциплинарные взыскания применяются редко, только в виде исключения;	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
Конфликтные ситуации возникают редко;	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
На предприятии практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления;	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0
Компания постоянно нацелена на нововведения;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0
Система заработной платы не вызывает нареканий сотрудников;	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Инициатива сотрудников всячески поощряется;	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
В коллективе поддерживаются хорошие взаимоотношения;	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
Проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников;	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
В большинстве подразделений предприятия господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками;	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Сотрудники испытывают гордость за свою организацию.	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
<b>Итого</b>																				<b>14,6</b>

