

7. Первоочередные задачи Российской промышленной политики.
8. Промышленная политика и международные отношения: Сб.ст.: в 2 кн./ под ред. Ю.В. Кузнецова, Челябинск, Социум, 2005.
9. Промышленная политика России в 21 веке /ИПМБ РАН. - М.: Медиа-Пресс, 2004, с.112.
10. Абалаев Р.У. Роль промышленной политики в экономическом развитии государства. Вестник Академии предпринимательства при Правительстве Москвы, 2007, №4, с.65.
11. Завадников В., Кузнецов Ю. Промышленная политика в России: попытка нового подхода. "Общество и экономика", 2007, № 1-2.

Экономическое обоснование процесса реструктуризации промышленных предприятий

к.э.н., проф. Ионов В.И.
МГТУ «МАМИ»

В современных быстроменяющихся условиях хозяйствования в рыночной экономике России становится очевидным, что промышленные предприятия для выживания и сохранения долгосрочной конкурентоспособности должны постоянно корректировать свою деятельность с учетом требований внешней среды. Новые условия ведения бизнеса предполагают постоянную готовность к переменам. Все больше руководителей осознают, что преобразования необходимы не только в условиях уже возникшего кризиса, но и тогда, когда положение еще можно оценивать как нормальное. Опираясь на данные конъюнктурного обследования Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ можно констатировать, что большая часть функционирующих промышленных предприятий нуждается во внесении изменений в свою хозяйственную деятельность. Перед руководителями постоянно возникает проблема, как предприятие может противостоять изменениям внешних условий. Для того чтобы структура предприятия, система управления финансами, персоналом были наиболее приспособлены к функционированию в новых условиях хозяйствования, предприятиям приходится осуществлять институциональные преобразования (акционирование, приватизацию, реструктуризацию, корпоратизацию и другие формы трансформации).

Наиболее актуальными из числа проводимых вариантов институциональных преобразований на предприятиях на сегодняшний момент, как для практиков-руководителей промышленных предприятий, так и консультантов по управлению, научных консультантов являются вопросы реструктуризации предприятий.

В условиях конкуренции со стороны иностранных товаропроизводителей и динамично меняющейся конъюнктуры мирового рынка, многие отечественные предприятия не могут развивать свою производственную базу без учета долгосрочных тенденций. Данная ситуация «вынуждает» руководителей экспортоориентированных предприятий разрабатывать стратегические планы развития.

В мировой практике используется множество различных подходов к экономическому обоснованию процессов реструктуризации предприятий.

Необходимость в возникновении различных методов обусловлена стремлением заинтересованных в процессе реструктуризации лиц получить наиболее точные данные о стоимости вложенного в предприятие капитала, постоянно имеющего тенденцию к убыванию, в связи с изменением его величины за счет физического износа и морального старения (что в свою очередь связано с совершенствованием форм общественного разделения труда, развитием технологий и т.д.), а также влиянием других факторов на изменение стоимости имущества в пространстве и во времени. Однако простой перенос данных методик на российскую почву не приведет к адекватным результатам анализа российских промышленных предприятий. В связи с этим, встает проблема, связанная с необходимостью разработки методик экономического обоснования процесса реструктуризации, которые бы отвечали специфическим особенностям российской деловой практики.

Накопленный мировой опыт показывает, что издержки на интеграцию в среднем в 3 раза превышают запланированные, при этом сроки интеграции, как правило, также не вы-

держиваются. Экономическое обоснование процесса реструктуризации должно учитывать затраты на восстановление утерянного в ходе реструктуризации предприятия персонала, на мероприятия по сближению корпоративных культур и организации обмена ноу-хау, внедрение новых методов менеджмента и интеграцию IT-инфраструктуры и т.д.

Достаточно редко приводится расчет нескольких сценариев в зависимости от наступления событий, на которые предприятие не может оказать влияние (изменение курса национальной валюты, ставки процента, снижение общей платежеспособности и т.п.). При проведении экономического обоснования интеграции нередко завышаются плановые значения объемов продаж сразу после объявления сделки. При этом, не учитывается то, что большинство крупных клиентов в той или иной степени связаны обязательствами (или давними деловыми отношениями) с конкурентами и не могут в краткосрочной перспективе сменить поставщика. Из-за отсутствия четкого экономического обоснования процесса реструктуризации возникают ситуации, когда уже после проведения интеграции выясняется, что приобретенное предприятие по тем или иным причинам не вписывается в портфель продукции и выбранные направления поглотившего предприятия.

В рамках проведения экономического обоснования процесса реструктуризации промышленных предприятий необходимо проводить детальную финансовую оценку.

В рамках разработки проекта реструктуризации очень важно как можно скорее разработать новую организационную структуру управления таким образом, чтобы сохранить основную массу руководящего персонала. Потеря ноу-хау, особенно в высокотехнологичных отраслях, где интеллектуальные ресурсы являются основными, сопряжена с потерей конкурентных преимуществ.

Основными требованиями для проведения начального этапа процесса реструктуризации является следующий комплекс взаимосвязанных критериев и мероприятий:

- руководитель и его команда;
- анализ проблем;
- разработка стратегии и программы действий;
- обоснованность и последовательность шагов;
- структура управления бизнес-единицами будущего предприятия.

Руководитель предприятия должен обладать качествами, которые обеспечат своевременное решение главнейших проблем предприятия, важнейшими из которых являются:

- умение выделить первоочередные проблемы текущего периода деятельности предприятия;
- понимание необходимости разработки стратегии предприятия и умение организовать эту работу по ее реализации;
- умение подбирать себе квалифицированных помощников и ведущих специалистов;
- способность правильно сочетать в управлении демократические методы и единоначалие;
- обоснованное и последовательное принятие решений по управлению предприятием и доведение их до завершения;
- своевременно продвигать и перемещать руководящие кадры.

Анализ проблем осуществляется по их наличию в деятельности предприятий, а именно:

- отсутствие стратегии, плана развития;
- неудовлетворенная система управления, отсутствие четкого распределения функций, инерционность исполнения решений, малоэффективные системы оценки и оплаты труда и другие;
- низкий уровень маркетинговой деятельности;
- отсутствие или слабое использование методов управленческого учета в проведении финансово-экономической политики;
- необеспеченность квалифицированными кадрами;

- отсутствие системной работы по анализу эффективности работы предприятия в целом и его структурных подразделений (осуществляется от случая к случаю);
- диспропорции в организационной структуре предприятия.

Анализ проблем должен начинаться с диагностики предприятия, которая включает в себя следующие аспекты:

- оценку организационно-технического уровня развития производства на предприятии;
- оценку производственных возможностей (мощностей, качества и ассортимента объектов производства и др.);
- оценку рынка и места предприятия на нем;
- оценку ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых);
- оценку системы управления (структуры, кадров, централизации-децентрализации функций управления, систем планирования, учета, анализа, стимулирования и т.п.).

При проведении любой из вышеперечисленных оценок следует определять сильные и слабые стороны предприятия, что позволит при разработке мероприятий (программы действия) делать соответствующий акцент на использование, развитие сильных сторон и исключение, снижение влияния слабых сторон.

На основе диагностики необходимо производить оценку возможностей решения проблем при отсутствии изменений, т.е. инерционным путем. Достижение желаемого уровня может быть получено помимо инерционного пути за счет других средств:

1) более полного использования имеющихся резервов (совершенствование системы управления, отработка конструкций и технологий, перестройка ассортиментной политики и т.п.);

2) технического перевооружения, создания и использования новых видов продукции сопровождающихся инновациями.

На этапе диагностики определяются наиболее важные направления, проекты решений и производится предварительная их оценка по приоритетности (отбор, отсеб), после чего происходит проработка стратегии и выбор эффективных вариантов решений.

Разработка стратегии и программы действий означает переход от реактивной формы управления к управлению на основе анализа и прогнозов.

Выработка стратегии осуществляется на основе проведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-экономического состояния и эффективности управления, анализа сильных и слабых сторон предприятия.

В соответствии со стратегией рыночного поведения определяется взаимоувязанная система: снабженческо-сбытовой политики; производственно-технологической и инновационной политики; ценовой, финансовой и инвестиционной политик; политики управления персоналом.

В соответствии с основными направлениями деятельности и избранной стратегией определяется, как д.б. изменена организационно-управленческая структура.

При разработке стратегии и программы действий уточняются цели и пути их достижения, делается глубокий анализ и тщательная оценка эффективности и степени риска мероприятий.

Основные этапы проведения процесса корпоратизации в соответствии с разработанной стратегией должны включать:

1. Экономическое обоснование целесообразности реструктуризации и оценка возможности осуществления.

2. Обучение работников высшего и среднего звена управления по программе реструктуризации предприятия, основные принципы и положения» и формирование команды исполнителей.

3. Разработка плана-графика проведения реструктуризации:

- а) определение перечня создаваемых бизнес-единиц в рамках предприятия;
- б) определение очередности и сроков их создания;

в) выбор организационно-правовых форм для предприятия и его бизнес-единиц;
г) определение перечня и сроков разработки документов (учредительных договоров, положений, инструкций и другие);

д) проведение заседаний правления, совета директоров, общего собрания (в случае реорганизации);

е) организация системы планирования, учета, контроля, анализа, и оценки деятельности бизнес-единиц и другие.

4. Государственная регистрация организационных изменений по реструктуризации и внесение корректировок в учредительные документы промышленных предприятий.

5. Оценка результатов реструктуризации и корректировка.

В основу экономического обоснования должны быть положены следующие основные принципы:

1. Экономическое обоснование мероприятий по реструктуризации предприятий должно быть построено на принципах, позволяющих обеспечить технологическое и техническое совершенство выпускаемой продукции. Варианты, которые не отвечают этому требованию, должны исключаться из дальнейшего рассмотрения, независимо от их экономической эффективности.

2. Процесс реструктуризации должен заключаться в таком направленном изменении состояния действующих предприятий, которое позволило бы не только сохранить старые, но и разрабатывать новые технологические и технические решения.

3. Технология реструктуризации должна соответствовать текущему финансово-экономическому состоянию промышленных предприятий. Учитывая, что процесс реструктуризации промышленных предприятий занимает достаточно длительный промежуток времени (см. рис. 1), необходимо учитывать все изменения, которые могут произойти в их внешней экономической среде.

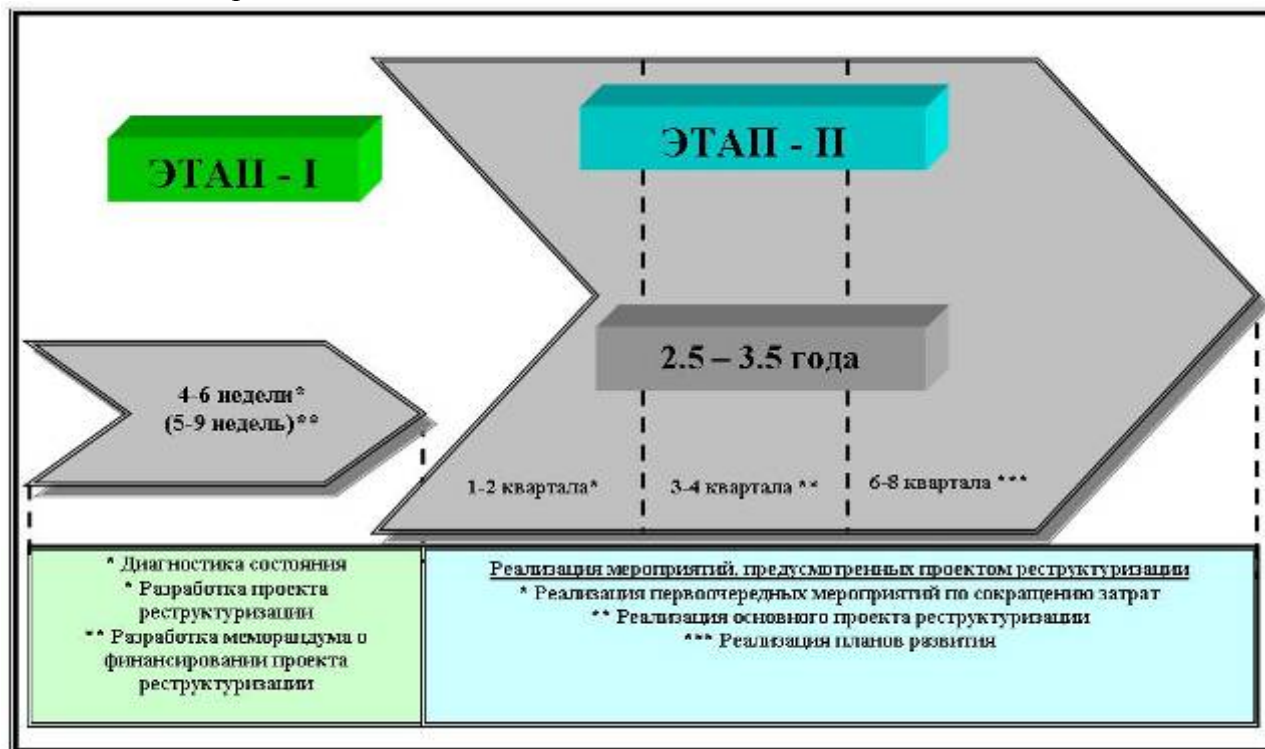


Рис. 1. Циклограмма реструктуризации промышленного предприятия.

Помимо этого, в технологии экономического обоснования процесса реструктуризации промышленных предприятий должна предусматриваться определенная последовательность решения задач и процедур по разработке мероприятий, которая предполагает:

1. Поэтапную проработку всех процедур экономического обоснования последовательно по всем задачам.

2. Проработку каждой задачи процедур экономического обоснования с учетом результатов решения предыдущей задачи (этим достигается в технологии прямая связь).

3. Корректировку предыдущих результатов решения задач в соответствии с результатом решения последующей задачи (за счет этого в технологии обеспечивается обратная связь).

4. Выбор приоритетных вариантов мероприятий в рамках процедур экономического обоснования.

5. Выбор окончательного варианта реструктуризации предприятий.

Таким образом, экономическое обоснование процесса реструктуризации предприятий предполагает разработку и выбор оптимального варианта мероприятий по ее осуществлению и на основе анализа текущего состояния предприятия, формирование программы по их изменению для достижения этого эталона (см. рис. 2).

Использование данного подхода позволит добиться условий, при которых процесс реструктуризации можно считать оптимальным, а созданное предприятие устойчивым. Такими условиями являются:

- диверсифицированность деятельности;
- обеспечение полного цикла создания производства и реализации продукции - маркетинг, НИОКР, освоение, производство, сбыт и обслуживание промышленной продукции, инжиниринг, утилизация;
- оптимальный уровень концентрации и загрузки производственных мощностей;
- сохранение научно-технологического потенциала, повышение эффективности использования технологий, обеспечивающих баланс в области инноваций и серийного производства продукции;
- получение дополнительного эффекта от повышения инфраструктурной обеспеченности деятельности участников - маркетинговая, торгово-снабженческая и финансово-кредитная инфраструктура;
- рост объемов и увеличение количеств заключаемых контрактов, экспортных заказов.

Таким образом, использование методики экономического обоснования позволит крупным промышленным предприятиям России, сформировать структуру, способную эффективно противостоять жестким конкурентным условиям на внешних рынках.

Особое внимание, на наш взгляд, необходимо уделить вопросу организации работ по разработке новых технологий и продуктов. Именно это направление в развитии современных промышленных предприятий, по нашему мнению, должно стать определяющим фактором, способным вывести промышленность России на лидирующие позиции в структуре мирового рынка.

В этом случае создаваемое предприятие в процессе реструктуризации оказывается вовлеченным в 2 вида деятельности («два бизнеса») (см. рис. 3): основную (Бизнес 1), определенную целями предприятия и направленную на удовлетворение рыночных потребностей; дополнительную (Бизнес 2) - научно-техническую деятельность, результатом которой являются новая техника и технология, имеющие коммерческую ценность для предприятия.

Во втором случае коммерческая значимость может быть реализована посредством продажи документации, лицензий, «ноу-хау», инжиниринговых услуг. В отдельных случаях на основе полученных результатов может быть произведена диверсификация деятельности предприятия.

В связи с этим, крайне важно создать структуру управления, позволяющую предприятию управлять 2-я различными направлениями деятельности. При этом организация научно-исследовательской деятельности должна гарантировать эффективное функционирование 2-х взаимодополняющих сфер деятельности - стратегической по развитию будущего потенциала и оперативной по реализации существующего потенциала. Необходимо также отметить, что организация работ по созданию научно-технического задела должна осуществляться на основе децентрализации. Это обусловлено тем, что наилучших результатов можно достигнуть только когда руководитель процесса создания конкретного нововведения наделяется

достаточными ресурсами (в том числе, финансовыми).

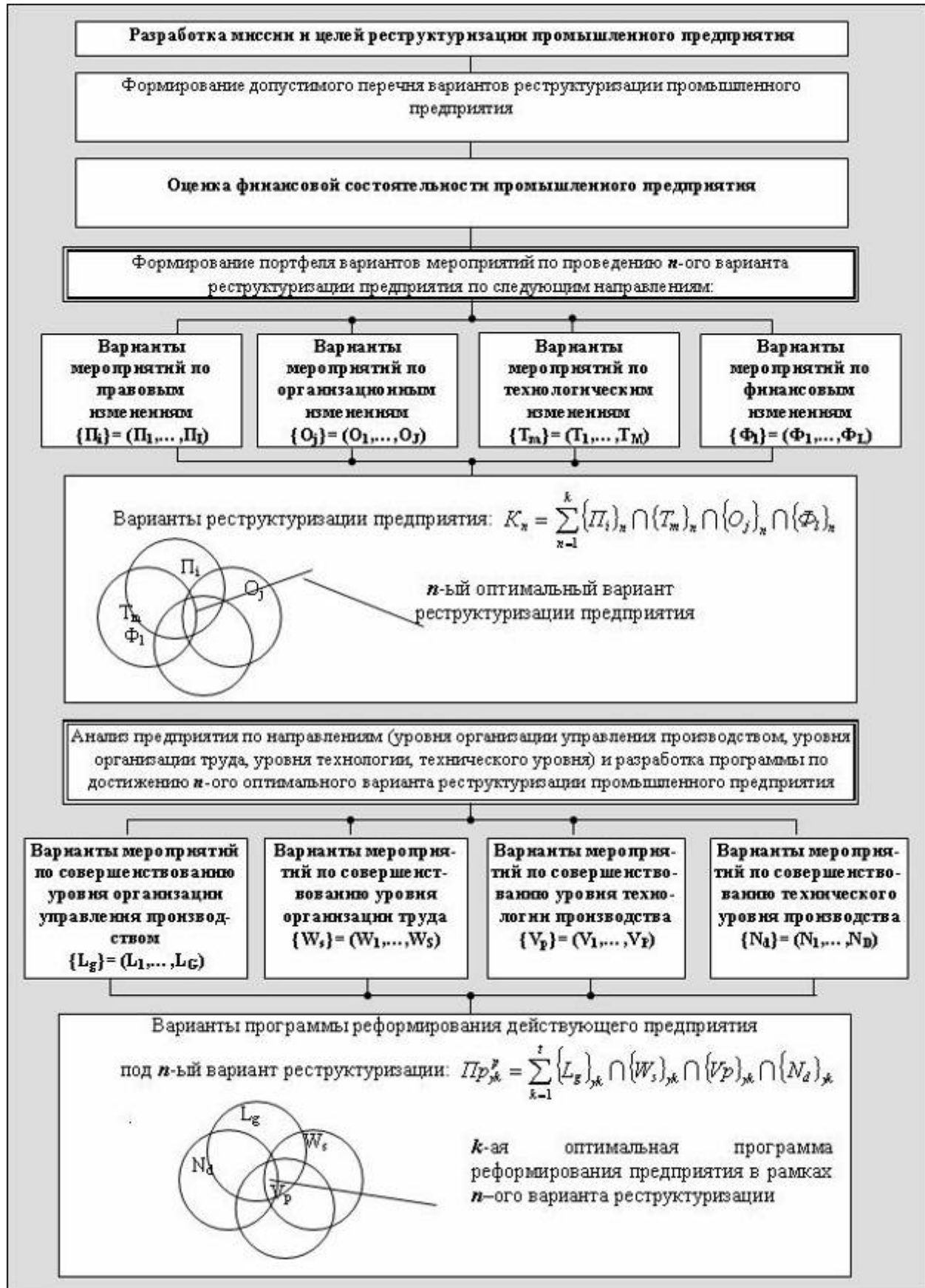


Рис. 2. Выбор варианта реструктуризации и программы реформирования предприятий

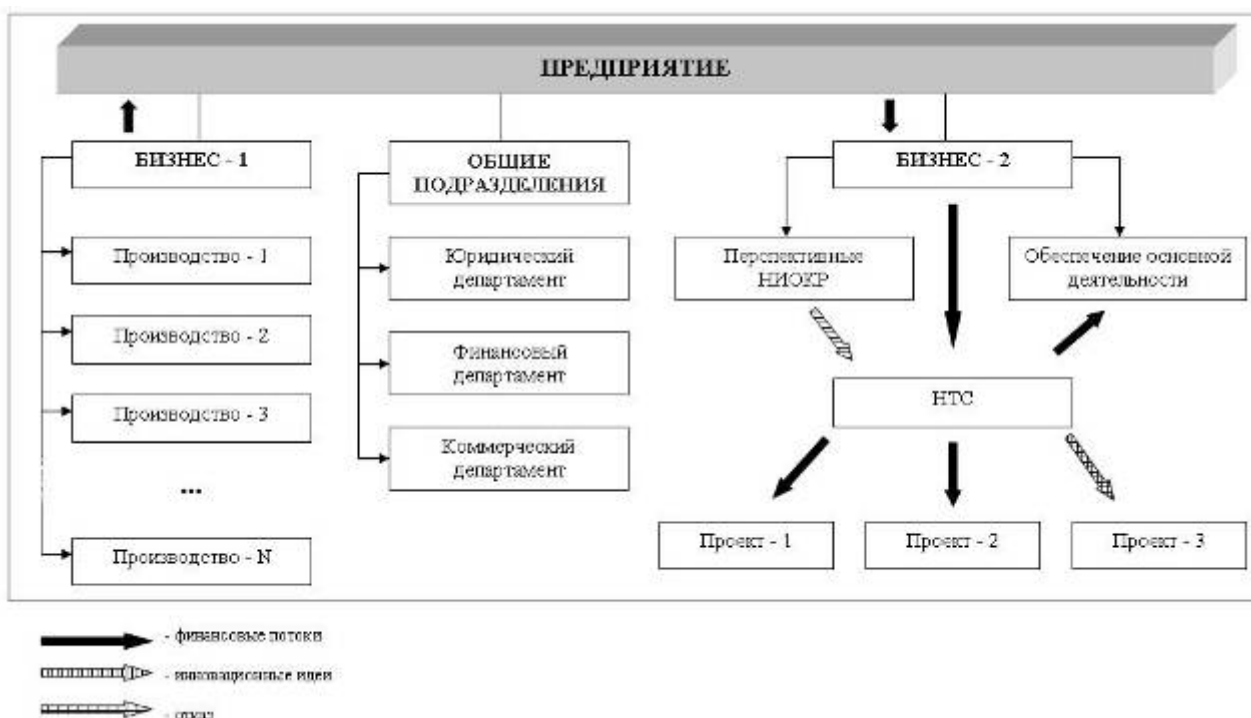


Рис. 3. Управление деятельностью реструктуризируемым предприятием

Для оценки экономической эффективности проекта реструктуризации предприятий предлагается, использовать следующий комплексный подход. В процессе реструктуризации промышленные предприятия приобретают новые индивидуальные свойства, что называют «имманентным» эффектом ($\mathcal{E}_{имм}$) и общим системным «эмерджентным» эффектом ($\mathcal{E}_{эм}$) - обретение свойства целостности возникшей новой структуры предприятия. Нас интересует, прежде всего, общий системный эффект создания новой структуры предприятия. Поэтому далее будем рассматривать именно экономическую оценку эмерджентного эффекта реструктуризации. Оценка экономической стороны эффекта эмерджентности ($\mathcal{E}_{эм}$) в период после реструктуризации (n) можно представить (с известной степенью условности) в следующем виде:

$$\mathcal{E}_{эм} = \mathcal{E}_{рост} + \mathcal{E}_{разв} + \mathcal{E}_{ви}$$

где: $\mathcal{E}_{рост}$ – эффект совместного влияния факторов роста и развития предприятия, который может быть раскрыт следующим образом:

$$\mathcal{E}_{рост} = \mathcal{E}_м + \mathcal{E}_{пк}$$

где: $\mathcal{E}_м$ – эффект от расширения масштабов производственной деятельности предприятия;

$\mathcal{E}_{пк}$ – эффект от объединения промышленного капитала;

$$\mathcal{E}_{разв} = \mathcal{E}_{стр} + \mathcal{E}_{орг} + \mathcal{E}_{унр}$$

где, в свою очередь:

$$\mathcal{E}_{стр} = \mathcal{E}_д + \mathcal{E}_{периф}; \mathcal{E}_{орг} = \mathcal{E}_{кооп} + \mathcal{E}_{спец}; \mathcal{E}_{унр} = \mathcal{E}_у + \mathcal{E}_{коор}.$$

Раскроем составляющие этих выражений:

$\mathcal{E}_д$ – эффект за счет диверсификации деятельности предприятия;

$\mathcal{E}_{периф}$ – эффект развития периферии – сети филиалов, дилерской сети;

$\mathcal{E}_{кооп}$ – эффект развития внутренней кооперации;

$\mathcal{E}_{спец}$ – эффект специализации внутри предприятия;

$\mathcal{E}_{ви}$ – эффект от вертикальной интеграции;

$\mathcal{E}_у$ – эффект от функционирования системы управления;

$\mathcal{E}_{\text{коор}}$ – эффект от скоординированных действий в отрасли и на рынке.

Подытожить эмерджентный эффект можно по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{эм}} = PN_n + E_{\text{еп}} + E_n + E_d,$$

где: $\mathcal{E}_{\text{эм}}$ – эффект в период времени после реструктуризации;

PN_n – расчетная дополнительная прибыль от стратегических мероприятий;

$E_{\text{еп}}$ – экономия текущих производственных и непроизводственных издержек;

E_n – экономия налоговых платежей;

E_d – другие виды экономии.

Эмерджентный эффект можно рассчитать с применением дисконтирования эффектов каждого года на основе формулы:

$$C = C_n \cdot (1 + r)^n,$$

где: r – процентная ставка;

n – номер года с момента проведения процесса реструктуризации предприятия.

Вывод

По нашему мнению, применение предложенного методического подхода к экономическому обоснованию процесса реструктуризации промышленных предприятий позволит повысить экономическую эффективность программ реструктуризации за счет обоснованного выбора комплекса мероприятий правового, организационно-управленческого, финансового и технологического характера для вывода предприятия из кризисной ситуации, повышения его конкурентоспособности и повышения качества проработки проектных решений в области стратегического и оперативного управления на предприятии.

Литература

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 33 с.
2. Глисин Ф.Ф. О реструктуризации промышленных предприятий России // Обзор Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ. – 2003. – 19 с.
3. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 3, с. 109-113.
4. Ионов В.И., Морозова Н.Е. Реструктуризация предприятий: проблемы и пути их решений. – Ставрополь, ЗАО НПФ «Люминофор», 1999. – 218 с.

Влияние совокупного спроса на формирование инвестиций за счет внутренних резервов экономических объектов

д.т.н., проф. Катанаев Н.Т., Паневина Е.М., Симутин М.Н.
МГТУ «МАМИ»

Структурный кризис 90-х годов прошлого столетия, поразивший экономику России, в первую очередь коснулся предприятий машиностроительной промышленности [1-4]. Особенно сильно пострадала автомобильная отрасль. Цепная реакция развалов охватила практически все сегменты экономики, которые являлись основными потребителями продукции автотракторной промышленности. Особо следует выделить агропромышленный комплекс (АПК). В период с 1991 года по 1995 год инвестиции в АПК снизились в 11,35 раза (с 65,8 млрд. рублей до 5,8 млрд. руб.). При этом цены на промышленную продукцию в 1992 году по сравнению с 1991 г. (всего лишь за один год) повысились в 16,2 раза, а на продукцию сельского хозяйства – в 8,6 раза, что повлекло за собой многократный спад закупок промышленной продукции. Если взять отношение закупок, произведенных в 1994 году, к закупкам 1990 года (в тысячах штук), то они окажутся следующими: тракторов - $16,0/143,7 = 0,111$ (11,1%); комбайнов – $5,0/37,8 = 0,132$ (13,2%); грузовых автомобилей – $15,0/146,4 = 0,1025$ (10,25%). В целом снижение закупок за этот период в среднем составило 8 – 9 раз.

Автотракторная промышленность практически лишилась поставок своей продукции и в оборонный комплекс. До 90-х годов она поставляла порядка 40 тыс. автомобилей в год. АМО