

На правах рукописи

ЮШАЧКОВ Игорь Алексеевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

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

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Саранск

2010

Диссертация выполнена в Государственном учреждении
«Научно-исследовательский институт гуманитарных наук
при Правительстве Республики Мордовия»

- Научный руководитель: –доктор экономических наук профессор
Гуськова Надежда Дмитриевна
- Официальные оппоненты: –доктор экономических наук профессор
Коротков Эдуард Михайлович
(ГОУВПО «Государственный университет
управления» (г. Москва));
- доктор экономических наук профессор
Удалов Федор Егорович
(ГОУВПО «Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского»)
- Ведущая организация: –ГОУВПО «Ярославский государственный
технический университет»


Защита состоится 28 мая 2010 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета Д 212.117.05 при ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева» по адресу: 430005 г. Саранск, ул. Полежаева, 44, ауд. 712 (25-й корп.)

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М. М. Бахтина ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева».

Сведения о предстоящей защите и автореферат диссертации размещены на сайте ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева»: <http://dsov.mrsu.ru>

Автореферат разослан 27апреля 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук профессор



Л. А. Кормишкина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Поставленные Президентом РФ в Послании Федеральному Собранию 2009 г. цели и задачи в области ориентации национальной экономики на инновационный путь развития, структурную модернизацию всех сфер деятельности, а также обозначенные им негативные тенденции экономической динамики, в том числе недостаточная инвестиционная активность, снижающаяся конкурентоспособность отечественной продукции, выдвигают перед менеджментом в качестве первоочередной задачи формирование принципиально иной модели поведения и соответствующих внутриорганизационных изменений стратегического характера. Одним из важных направлений совершенствования и развития бизнес-системы и ее структурных преобразований является реструктуризация, которая рассматривается как инструмент ведения бизнеса в условиях непредсказуемости микро- и макросреды. Большинство специалистов в области менеджмента сходятся во мнении, что реструктуризация – это объективный процесс в развитии организации (фирмы), а ее менеджеры должны обладать компетенциями обеспечивающими, проведение соответствующих работ и мероприятий.

В последние десятилетия практически ни одна ведущая корпорация мира не смогла избежать сложного и многоаспектного процесса реструктуризации, предполагающий перевооружение предприятий на базе новейших технологий, применения новых методов организации производства и управления, оптимизации численности занятых. В динамично меняющихся условиях хозяйствования (особенно в кризисных ситуациях) постоянно возрастает роль управления указанными процессами. Реструктуризация превращается в решающий фактор повышения рентабельности и успешной деятельности предприятий. В связи с этим возникает необходимость поиска новых форм и методов управления для своевременного осуществления необходимых трансформаций в собственном бизнесе и его структуре. Интегрируясь в систему управления и корпоративную культуру предприятия, реструктуризация позволяет устанавливать цели, соответствующие требованиям мирового рынка, принимать обоснованные стратегические решения для непрерывного совершенствования его деятельности. В условиях современного финансово-экономического кризиса применение передовых мировых и отечественных достижений в области реструктуризации предприятия выступает насущной потребностью поступательного развития российского бизнеса.

В связи с этим представляется актуальным и важным для теории и практики исследование управления процессом реструктуризации промышленного предприятия, обеспечения его эффективности. Научная разработанность этой проблемы позволит достичь намеченные стратегические цели и повысить конкурентоспособность и инновационность промышленности РФ.

Степень разработанности проблемы. Проблема реструктуризации предприятий широко обсуждается учеными и специалистами различных областей экономической науки. Среди зарубежных ученых, исследовавших условия и методы реструктуризации, организационно-производственную структуру современных предприятий, наибольшую известность получили М. Альберт, И. Ансофф, Д. Бэйли, Э. Долан, П. Дракер, Р. Келли, Т. Коупленд, Дж. М. Кейнс, П. Е. Коннор, Д. Линдсей, М. Миллер, И. И. Митрофф, Ф. Модильяни, М. Х. Мэскон., Н. Ордуэй, Т. Саа-

ти, К. Уолш, И. Стингерс, Д. Фридман, К. Финк, М. Хаммер, Ф. Хедоури, Д. Холуша, Дж. К. Ван Хорн, П. Шеннон и др. Из отечественных ученых, занимающихся исследованием проблемы реструктуризации, необходимо отметить М. Д. Аистову, С. В. Валдайцева, А. А. Глушецкого, Е. Г. Гришпуна, Л. В. Ежкина, С. В. Ильдеменова, В. А. Ирикова, А. Н. Карлика, Г. Б. Клейнера, Д. А. Конокова, В. Г. Крыжановского, И. И. Мазура, Г. С. Мерзликина, Э. С. Минаева, М. В. Одинцова, В. П. Панагушина, А. А. Рожкова, Е. А. Семикина, В. Н. Тренева, А. К. Тутунджяна, В. Д. Шапиро и др. Однако основной акцент в их работах делается на содержание процесса, составляющие и направления реструктурирования конкретного предприятия. Вместе с тем в экономической литературе недостаточно внимания уделяется реструктуризации промышленного предприятия с позиции комплексного и системного подходов, а также управлению исследуемым процессом.

Таким образом, недостаточная разработанность теоретических и организационно-методических аспектов управления процессом реструктуризации промышленного предприятия, актуальность и практическая значимость темы предопределили ее выбор, постановку цели, задач, логику и структуру диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций по управлению процессом реструктуризации на промышленном предприятии.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования решались следующие **задачи**:

- раскрыть сущность и роль реструктуризации промышленного предприятия на основе систематизации принципов существующих теоретических подходов к исследованию данной проблемы;

- исследовать процесс реструктуризации промышленного предприятия и обосновать необходимость управления данным процессом с учетом факторов риска;

- определить основные тенденции развития мировой электротехнической промышленности с учетом практики реструктуризации зарубежных компаний;

- исследовать индикаторы эффективности развития мирового и российского технологического рынков с целью выявления проблемных зон, а также предпосылки и ограничения реструктуризации промышленного предприятия;

- обосновать и предложить алгоритм интеграции процесса реструктуризации в общую систему управления бизнес-структурой;

- предложить алгоритм оценки эффективности управления процессом реструктуризации;

- исследовать систему учета факторов риска и предложить модель оценки возможных потерь при осуществлении реструктуризации, разработать алгоритм управления рисками при реализации данного процесса.

Объект исследования – предприятия машиностроительного комплекса Республики Мордовия (специализирующиеся на выпуске электронных и электротехнических изделий).

Предмет исследования – процесс управления реструктуризацией промышленного предприятия.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность; Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; Промышленная политика на макро- и микроуровне) Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные научные положения, труды известных отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области теории и практики управления процессом реструктуризации, публикации по исследуемой проблематике в периодической печати, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций, семинаров, посвященных современному состоянию машиностроения, а также управлению процессом реструктуризации на промышленных предприятиях.

Методологической основой диссертационного исследования являются такие общенаучные методы познания, как научная абстракция, сочетание исторического и логического, анализ и синтез, метод сравнения, а также экономико-статистические методы, экономико-математическое моделирование и др.

Информационную базу исследования составили законодательно-нормативные акты Российской Федерации, отчеты о производственно-хозяйственной деятельности российских предприятий электронной и электротехнической промышленности, данные сети Интернета, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия, Министерства промышленности и энергетики РФ, Министерства промышленности и торговли РФ, центров маркетинговых исследований («Волго-Вятский центр консалтинга – Саранск», «Желис Консалтинг», «НКФ-Аудит», Университет Беркли, «Альт»), Рейтингового агентства журнала «Эксперт», Бюро экономического анализа «Mc Kinsey» и др.

Научная новизна диссертационной работы заключается в обосновании теоретических положений, разработке методических подходов и практических рекомендаций по управлению процессом реструктуризации на промышленном предприятии.

Наиболее значимые результаты, отражающие новизну проведенных исследований, состоят в следующем:

- обоснован авторский подход к реструктуризации промышленного предприятия, под которой понимается непрерывный процесс структурных преобразований, направленный на эффективное использование всех факторов производства и обеспечивающий конкурентные преимущества в условиях динамизма внешней и внутренней среды (с. 24–35);

- уточнено содержание понятия «управление процессом реструктуризации», которое предлагается рассматривать как целенаправленное воздействие менеджмента на адекватное изменение функционирования предприятия при его переводе в формируемую им целевую деловую среду, динамичный образ кото-

рой характеризуется созданием оптимальных условий для реализации принятой стратегии развития предприятия (с. 36–42, 48–53);

– установлены основные факторы полного спектра рисков, которые включают пять основных кластеров, связанных: с проектом реструктуризации; процессом реструктуризации; системой управления процессом реструктуризации; переходом от существующего состояния предприятия к новому состоянию элементов и параметров управления предприятием; с изменением внешней среды (с. 55 – 64);

– на основе выявленных основных тенденций развития мирового технологического рынка (устойчивый рост объемов производства, обострение конкуренции, сокращение жизненного цикла изделий электронной техники, увеличение объемов инвестиций в электронику и т.д.) и факторов, определяющих современное состояние отечественных предприятий электроники и электротехники, установлены предпосылки и основные направления реструктуризации, повышающие их инвестиционную привлекательность (с. 73–75, 81– 98);

– предложен алгоритм управления реструктуризацией промышленного предприятия, ориентированный на реализацию концепции инновационного менеджмента, который предполагает соблюдение следующих принципов: корпоративность; инновационность; интенсификация использования имеющихся и привлеченных ресурсов; эффективное управление изменениями; консолидации вариаций и учет их влияния на процесс посредством трансформаций функций системы управления; координации действий и отчетности, а также обеспечивает принятие эффективных управленческих решений в данной области (с. 118–126);

– разработан методический подход к оценке эффективности управления процессом, основанный на выявлении социального (по критериям определения соответствия результатов стратегии социальным нормам стандартов), научно-технического (по результатам реализации инновационной деятельности, информационности бизнес процессов) и экономического (по показателям рентабельности продаж, чистого дисконтированного дохода, дисконтированного срока окупаемости проекта и др.) эффектов и эффективности реализуемых бизнес-проектов (с. 137,141–152);

– уточнена подпрограмма учета факторов риска и разработан алгоритм управления ими с целью минимизации потерь от воздействия негативных факторов при проектировании, внедрении и управлении процессом реструктуризации; предложена модель (iрact) стоимостной оценки возможных потерь, возникающих на определенных этапах процесса реструктуризации, что позволяет повысить эффективность управления данным процессом (с. 156–159, 170–176).

Теоретическая и практическая значимость работы. Уточнено содержание понятий «реструктуризация промышленного предприятия и «управление реструктуризацией промышленного предприятия»; разработаны методы управления процессом реструктуризации; определены факторы риска при проведении реструктуризации на промышленном предприятии, выявлены основные тенденции на мировом технологическом рынке.

Практическая значимость исследования заключается в разработке алгоритма интеграции процесса реструктуризации в общую систему управления бизнес-структурой, методического подхода к оценке эффективности управления процес-

сом реструктуризации. Предложена модель оценки возможных потерь при осуществлении реструктуризации на основе алгоритма управления рисками при реализации данного процесса.

Теоретические и практические разработки диссертационного исследования используются в учебном процессе ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева» для обучения студентов экономических специальностей по дисциплине «Управление организационными изменениями». Реализация предложений позволит повысить эффективность систем управления и принятия стратегических решений на предприятии, скоординировать работу их подразделений по повышению конкурентоспособности предприятий. Предложенные алгоритмы и система показателей эффективности могут быть адаптированы предприятиями электронной и электротехнической отраслей Республики Мордовия и другими хозяйствующими субъектами машиностроения РФ.

Научная апробация и внедрение результатов диссертационной работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на VIII и X Макаркинских научных чтениях, всероссийских научно-практических конференциях «Экономические и правовые проблемы реализации национальных проектов в регионах» (г. Саранск, 2008 г.), «Экономические и правовые проблемы развития региона» (г. Саранск, 2010 г.), публиковались в материалах научной сессии, посвященной 75-летию НИИГН при Правительстве Республики Мордовия, а также в сборниках научных статей. Работа «Управление реструктуризацией как основной метод повышения эффективности бизнеса в условиях кризиса (на материалах электротехнической промышленности региона)» удостоена диплома II степени IV республиканского конкурса научных работ среди молодых ученых, аспирантов и студентов в номинации «Аспиранты».

Разработки автора приняты к внедрению на промышленных предприятиях г. Саранска Республики Мордовия: ОАО «Электровыпрямитель» и ОАО «Завод „Саранскабель”».

Публикации. По результатам исследований опубликованы 14 работ общим объемом 5,25 п. л. (из них 5,11 п. л. лично автора), в том числе две статьи в ведущих научных журналах, определенных Высшей аттестационной комиссией РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 222 источника, и 8 приложений. Основное содержание изложено на 197 страницах машинописного текста. Работа содержит 43 таблицы, 31 рисунок, 8 формул.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Авторское определение понятий «реструктуризация промышленного предприятия» и «управление процессом реструктуризации». Анализ основных теоретических подходов к сущности и содержанию понятия «реструктуризация» по-

зволил более четко разграничить трактовку терминов «реструктуризация», «реформирование» и «реорганизация», а также уточнить виды реструктуризации.

На основе исследования генезиса теории и практики менеджмента реструктуризация определена как непрерывный процесс структурных преобразований на предприятии, направленный на эффективное использование всех факторов производства и обеспечивающий конкурентные преимущества в условиях динамики внешней и внутренней среды. Подобная трактовка позволяет выделить такие важные характеристики исследуемого процесса, как непрерывный сравнительный мониторинг, обязательность анализа передовых методов и приемов работы на разных уровнях, этапах и видах БП. В отличие от И. И. Мазура и В. Д. Шапиро, отмечающих два основных этапа процесса реструктуризации промышленного предприятия подготовительный и внедренческий, считаем целесообразным выделить третий этап – институционализацию (рис. 1).

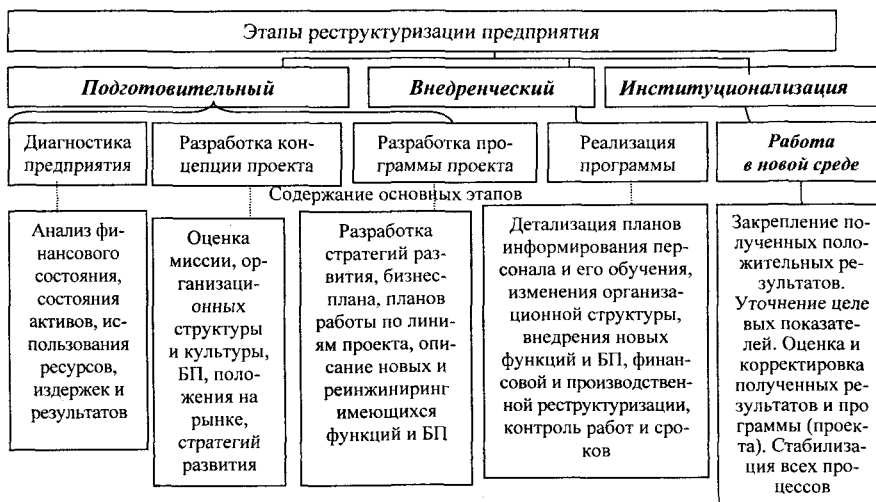


Рис. 1. Основные этапы проекта реструктуризации

Эффект реструктуризации ограничен во времени в зависимости от ее глубины, масштабов, а также внешних и внутренних условий деятельности предприятия, и поэтому данный процесс должен происходить непрерывно.

Реструктуризация осуществляется посредством управления (регулирования, корректировки), обеспечивающего реализацию соответствующих процессов наиболее эффективными способами, адекватными внутреннему состоянию предприятия и его внешней среды.

Исследование позволило дать определение управления процессом реструктуризации как целенаправленного воздействия менеджмента на адекватное изменение способов функционирования предприятия при его переводе в формируемую им целевую деловую среду, динамичный образ которой характеризуется созданием оптимальных условий для реализации принятой стратегии развития предприятия.

В основе управления процессом реструктуризации лежит управление изменениями (табл.1).

Таблица 1. Сравнение существующих подходов к управлению изменениями

Подход	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Значительное сопротивление
Адаптивный	Достаточный запас времени	Незначительное сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Срочность, высокий риск
Управляемый	Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, временная адаптация, изменение компетенции	Сложность управления

Мониторинг ключевых положений теорий управления позволил выявить генезис современных концепций управления изменениями и доказать, что в силу индивидуальности каждого объекта управления не может быть единой схемы их проведения. При этом доминирующая роль в политике проведения реструктуризации отводится менеджменту, его способности управлять процессами структурных изменений и организовывать эффективную работу персонала для достижения поставленных целей. Неудачи порождаются неготовностью или нежеланием менеджмента действовать по-новому используя инновационные методы, адаптируя стиль управления в соответствии с реалиями.

Если традиционный подход к реструктуризации исходит из анализа взаимодействия внутренней и внешней среды предприятия, то с позиции современного (интеграционного) подхода необходимо рассматривать взаимодействие трех взаимосвязанных компонентов: 1) внешней среды; 2) бизнес-окружения; 3) внутренней среды.

2.2. Основные факторы полного спектра рисков процесса реструктуризации промышленного предприятия. Формирование и реализация проектов реструктуризации, обусловленных мотивами и целями организации, порождают целый спектр факторов риска, надежность управления которыми обеспечивает их успешность. В связи с этим в диссертации проведен анализ целей, видов, этапов и соответствующих им задач, а также определен спектр рисков, возникающих при проведении реструктуризации. Таким образом, можно констатировать, что при реструктуризации промышленного предприятия возникает значительное поле взаимовлияний всех его элементов и параметров. При этом возникают пять основных кластеров рисков: первый включает риски собственно проекта реструктуризации; второй – риски проекта, которые могут быть обусловлены рисками предприятия; третий – риски предприятия, обусловленные системой управления процессом реструктуризации; четвертый – риски перехода от существующего на настоящий момент состояния организации, ее элементов и параметров в другое состояние, определяемое реализацией проекта; пятый кластер – это влияние рисков изменения внешней среды на перечисленные выше кластеры риска процесса реструктуризации. Учитывая особенности предприятий электроники и электротехники и их современное состояние (неопределенность, связанная с будущим развитием рынка), целесообразно исполь-

зовать метод временного роста факторов рисков предприятия в соответствии с этапами проекта реструктуризации (рис. 2).

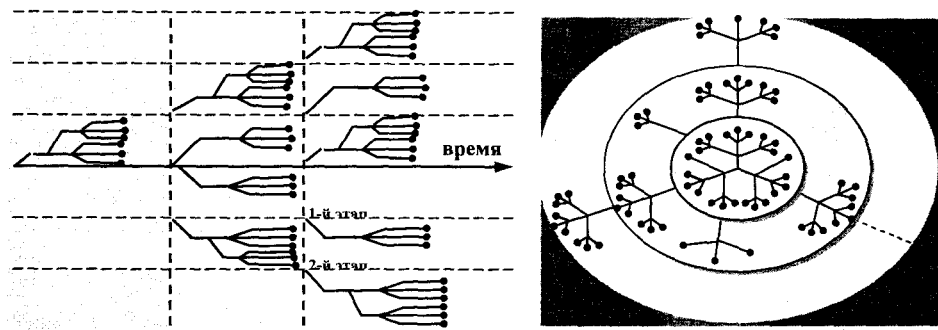


Рис. 2 Пространственно-временной метод учета рисков

В основе пространственно-временного метода учета рисков лежит статистический метод их учета, предполагающий определение вероятности возникновения потерь в рамках предшествующего периода и установление области (зоны) риска, коэффициента риска и т.д. Метод позволяет учесть не только риски проекта реструктуризации, но и риски предприятия, а также определить их взаимное влияние.

Работа, направленная на снижение влияния рисков, должна быть непрерывной. Это связано с развитием бизнес-структуры и окружающей ее среды, с существенными изменениями ее целей, стратегий и организационных механизмов, использованием технологии институционализации рискового спектра (с управлением процессом реструктуризации). Данная технология связывает и «распределяет» риски по различным компонентам реструктурируемой организации.

2. 3. Предпосылки и основные направления реструктуризации современного российского промышленного предприятия с учетом тенденций развития мирового технологического рынка. Электронная и электротехническая промышленность выступает основным сектором национальных экономик развитых стран, определяя показатели производства и экспорта. Исследование мирового технологического рынка в 2005–2008 гг. дало возможность охарактеризовать современные тенденции его развития (рис. 3), среди которых: 1) устойчивый рост объемов производства (в среднем на 30,0 % ежегодно), связанный с ростом потребления продукции, значительными темпами развития науки и высокой степенью наукоемкости; 2) обострение конкуренции, вызванное переходом к технологиям с применением многогранных систем автоматического управления (АУ) в преобразовательной технике (ПТ); 3) сокращение жизненного цикла изделий электронной техники (ЭТ); 4) рост капитальных вложений в электронику (30,0 % от общих инвестиций в промышленность); 5) усиление внимания правительств индустриальных стран (США, Японии, Германии, Франции, Китая, Южной Кореи и Тайваня) к развитию производства и

повышению конкурентоспособности ЭТ, имеющей высокую экономическую эффективность (1 долл. вложений приносит до 100 долл. в конечном продукте, средненизовой срок окупаемости вложений – 2 – 3 года, темпы роста отрасли в 3 раза выше темпов роста ВВП).

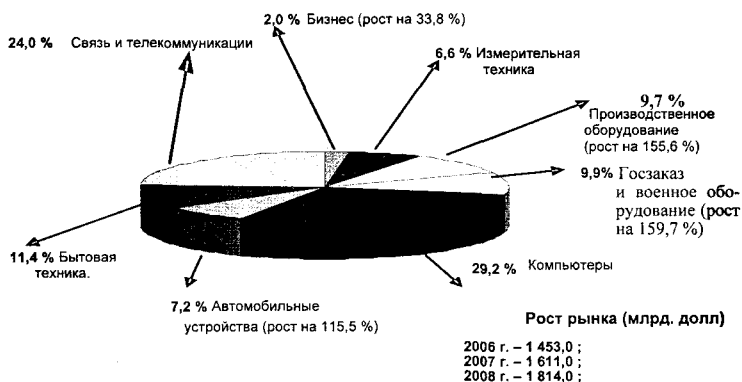


Рис. 3. Мировое производство продукции электроники в 2008 г. по секторам экономики

При анализе маркетинговой среды отраслевых предприятий выявлены особенности отечественного технологического рынка: 1) доля России в мировом экспорте наукоемкой гражданской продукции в 2005 – 2008 гг. составила 0,5 % (рис. 4); 2) потенциал развития рынка электронных систем и полупроводниковых компонентов связан с реализацией программ энергосбережения предприятий министерств путей сообщения, атомной энергии, нефте- и газовой промышленности РФ и др.; 3) продолжается устойчивый рост емкости внутреннего рынка полупроводниковой электроники (20,0 – 50,0 % в год); 4) низкий уровень удельного производства ЭТ (в расчете на душу населения), связан с отсутствием конкурентоспособных высокотехнологичных производств; 5) структурно-технологический кризис электронной промышленности РФ происходит на фоне динамичного развития мировой электроники; 6) развитие отечественной электротехнической отрасли активизировалось (темпы роста по отдельным видам продукции составили 3,0 – 11,0 %); 7) импорт является основным источником формирования ресурсов продукции электротехнической промышленности (его доля в ресурсах изделий электротехники составила 60,0 %, доля импорта увеличилась за 1998–2008 гг. почти в 2,5 раза, доля экспорта в 2006–2008 гг. снизилась более чем в 1,5 раза, составив 23,0 %).

Оценка индикаторов деятельности ОАО «Электровыпрямитель», ОАО «Завод „Сарансккабель”» позволила систематизировать и выявить их основные проблемные зоны: 1) несовершенство налоговой системы наукоемкого производства, форм отчетности и анализа, а также отсутствие обоснованной политики в отношении наукоемких отраслей и перекрестного субсидирования предприятий, внедряющих технологии снижения энергопотребления; 2) отсутствие инвестиционных источников и ресурсов для проведения реструктуризации производства; 3) падение уровня покупательной

способности потребителей (вследствие экономического и финансового кризиса);
4) отсутствие современной производственной базы ЭТ;

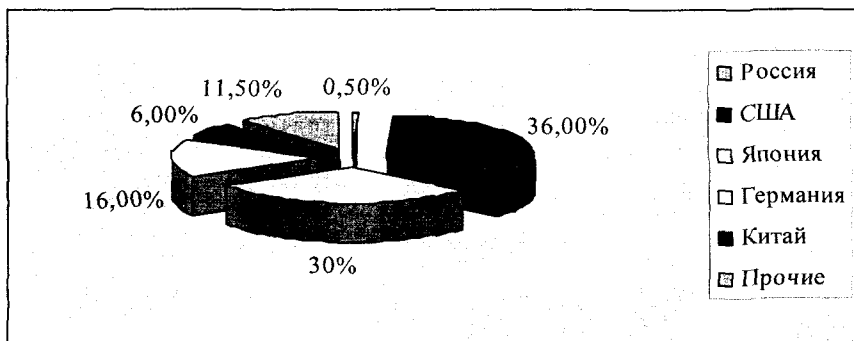


Рис. 4. Мировой экспорт наукоемкой электротехнической продукции в 2005–2008 гг.

5) свободный доступ зарубежных производителей ЭТ на российский рынок при отсутствии государственной протекционистской политики (доминирование импортной электроники на мировом рынке); 6) моральный и физический износ технологического оборудования и основных фондов отрасли (на 63,2 %) из-за недостаточности инвестиционных средств на техническое перевооружение в последние 20 лет, низкий коэффициент использования ОПФ (57,6 %), порождающие высокие амортизационные и эксплуатационные расходы; 7) низкий уровень конкурентоспособности изделий ЭТ в России, что приводит к ежегодному сокращению доли рынка технологической продукции (около 2,0 %) и наукоемкости продукции (инновационная ЭТ с применением микропроцессорной системы автоматического управления (цифровая) составляет 8,3 %); 8) постоянное увеличение доли устаревших и применение зарубежных электронных компонентов (ЭК) при одновременном снижении уровня проводимых разработок и ее серийного производства; 9) сокращение номенклатуры серийно выпускаемых ЭК военного назначения (на 7,3 %) и практически полное отсутствие отечественного гражданского сектора производства наиболее наукоемких видов ЭТ, применяемых в народном хозяйстве (основная доля потребителей ЭТ – монополии (РЖД, РАО ЕЭС)); 10) некомпетентность отдельных менеджеров высшего и среднего звена; 11) ориентация системы маркетинга на производство, а не на рынок, что не способствует эффективному проведению инновационной и инвестиционной политики; 12) подверженность системы бухгалтерского учета решению в основном проблем сохранности имущества (а не оптимизации расходов и платежей), ее низкий технический уровень и низкий уровень автоматизации; 13) устаревшие формы оплаты труда и как следствие низкая заинтересованность персонала в конечных результатах, высокая текучесть кадров, нехватка высококвалифицированных технических специалистов (около 1,5 % от числа объема промышленно-производственного персонала); 14) высокие затраты по сравнению с фондом заработной платы на содержание социальной инфраструктуры предприятий и организаций (от 3,0 до 10,0 %), резко снижающие инвестиционную привлекательность.

Анализ стратегических направлений деятельности предприятий отрасли, учет их производственного и кадрового потенциала позволили сделать вывод о том, что в проект реструктуризации рассматриваемых объектов должны быть включены следующие основные направления улучшающие их инвестиционную привлекательность: 1) усиление давления на сегменты внутреннего рынка; 2) перспективное освоение мирового технологического рынка; 3) увеличение доли инновационной продукции в общей номенклатуре производства за счет использования потенциала своих инженерных центров и научно-исследовательских институтов (НИИ); 4) проведение реструктуризации социальной сферы; 5) разработка стратегий развития предприятий и увязка их с тенденциями развития мировой электроники и электротехники; 6) разработка программ по увеличению числа партнеров на международной арене с целью повышения доли экспортоориентированных изделий, долгосрочного инвестирования в основные фонды (повышение уровня автоматизации и механизации), предусматривающего обновление технологий и технологического оборудования, прогрессивный пересмотр норм расхода материальных ценностей предприятия; 7) разработка подпрограммы омоложения персонала и повышения уровня его компетентности, а также использование творческого потенциала высококвалифицированных специалистов; 8) разработка эффективной системы оплаты труда с целью нивелирования зависимости текучести кадров от тенденций развития регионального рынка труда и повышения заинтересованности работников в результатах своего труда; 9) проведение полной информатизации бизнес-процессов (MRP, ERP); 10) оптимизация численного и качественного составов подразделений на основе процессной модели согласно ИСО 9001 и сокращение иерархических уровней в масштабе предприятия и в отдельных сферах его деятельности; 11) сегментация хозяйственной деятельности на обозримые и изолированные области и закрепление их за сравнительно небольшим количеством сотрудников; 12) использование надежных комплектующих от ведущих отечественных и мировых производителей и модернизация всего ряда ПТ в соответствии с мировыми тенденциями; 13) сокращение срока изготовления продукции со дня приема заказа; 14) интеграция процесса реструктуризации со всеми процессами предприятия; 15) создание фундамента философии (придающей общий смысл существованию завода, отношению его менеджмента к сотрудникам и клиентам), системы убеждений, традиций и ценностей, норм поведения работников по отношению к организации и клиентам, закрепление традиций делового оборота, выражаемых в правилах и процедурах принятия решений, фирменных знаках и терминологии; 16) налаживание связей, расширение сотрудничества с зарубежными центрами электроники и электротехники, а также технико-внедренческими зонами и упрочение взаимоотношений с ведущими отечественными НИИ, наукоградами и технопарками.

2.4. Алгоритм управления реструктуризацией промышленного предприятия на основе концепции инновационного менеджмента. Анализ работ отечественных и зарубежных ученых и практиков в качестве методологической основы позволил выделить следующие принципы управления реструктуризацией: корпоративность; инновационность; интенсификация использования имеющихся и привлеченных ресурсов; эффективное управление изменениями; консолидация ва-

риаций и учет их влияния на процесс посредством трансформации функций системы управления; координация действий и отчетности.

В целом современную концепцию реструктуризации, в отличие от традиционных подходов, целесообразно называть интеграционной вследствие усложнения рыночных отношений и усиления конкуренции, глобализации рынков и развития новых информационных технологий, распространения логистических подходов в экономике, формирования кластеров и создания предприятий нового типа (расширенного, ресурсосберегающего, гибкого, горизонтального, виртуального и др.)

Требуется «переосмысление» всей организации в целом, что означает не просто изменение отношения к своим работникам, а необходимость признания и реализации равенства возможностей каждого члена коллектива. В связи с этим доминирующим фактором развития организации является коллектив совместно работающих людей как единственный источник творческой энергии, необходимой для обновления и достижения целей объекта управления. Выбор АСУ должен проводиться по принципу индивидуального подхода к каждой информационной системе с целью оптимизации ее работы на конкретном предприятии при заданных условиях.

На основе результатов проведенного мониторинга предложен алгоритм в виде технологии и процедур, составивших его основу (рис. 5).



Рис. 5. Алгоритм реструктуризации предприятия

Данный подход позволит учесть частичную, ограниченную реструктуризацию (нередко оказывающуюся весьма эффективной) которую не только не следует противопоставлять глобальной, а необходимо рассматривать как определенный этап более широкой реструктуризации, нацеленной на более существенный результат.

В ходе исследования было выявлено, что именно преобразование бизнеса становится основной проблемой любой организации, однако в силу индивидуальности каждой из них не может быть единой схемы его осуществления. В соответствии с методологией управления системность является основным принципом, на котором создается концепция реструктуризации. Наряду с системностью к ее исходным принципам также относятся научность (объективность), конкретность, историзм, маркетинговый подход, интегрированность с системой управления, ориентированность на стратегические цели и вариантность. Эту концепцию подтверждают предприятия, преодолевшие рыночные барьеры и ставшие деловыми участниками бизнес-среды. Таким образом, для управления реструктуризацией целесообразно использовать инновационный подход при решении внутренних и внешних проблем (табл. 2).

Таблица 2. Особенности различных подходов менеджмента к процессу управления реструктуризацией объекта управления

Традиционный подход	Инновационный подход
Поиск проблем	Поиск достижений
Выявление слабых звеньев и их усиление	Усиление сильного звена
Отталкивание от реальных достижений и имеющихся ресурсов	Отталкивание от потенциала
Понимание ограниченности возможностей людей	Вера в безграничные возможности людей
Минимизация рисков	Институционализация рисков
Опора на здравый расчет	Опора на веру и энтузиазм
Стремление сделать возможное	Стремление сделать невозможное
Ясное видение ограничений и препятствий	Концентрация на видении будущего, отрицание непреодолимости препятствий и поиск неординарных решений
Точка отсчета – сегодня	Точка отсчета – будущее

Сопоставляя известные подходы к реструктуризации, следует учитывать: 1) перечисленные особенности инновационного менеджмента как ориентиры, а не обязательные атрибуты процесса; 2) сочетание традиционного и инновационного подходов реструктуризации, особенно при дефиците менеджеров, способных управлять инновациями. Так, институционализация риска не исключает его минимизацию.

Критериями эффективности реструктуризации могут быть только конечный результат и достижение поставленной цели.

2.5. Авторский подход к оценке эффективности управления процессом реструктуризации. В отношении стадий и этапов проведения настоящей оценки целесообразно использовать схему, наиболее логично и четко представляющую основные ее этапы (рис. 6). Предлагаемая нами модель ADIKARM представляет собой акроним, объединяющий семь базовых факторов эффективности организационных

изменений, анализ которых позволит выявить причины (реальные или потенциальные) неэффективности изменений, позволит выйти за рамки их проектного восприятия и обратить внимание на человеческий фактор в процессе управления этими изменениями: А (*awareness*) – осознание их необходимости (эффективными изменения могут быть в случае, если персонал осознает их необходимость); D (*desire*) – желание их внедрения; I (*informatio*) – достаточность информации для принятия решения; К (*knowledge*) – знания/умения необходимые для реализации изменений; А (*ability*) – способность внедрять изменения (обладание соответствующими способностями); R (*reinforcement*) – побуждение к действию/стимулы (чтобы придерживаться выбранного направления); М (*means*) – средства к осуществлению. Такая модель должна работать как произведение всех перечисленных факторов: Эффективные изменения = $A \times D \times I \times K \times A \times R \times M$ (если хотя бы один из них равен нулю, то все произведение равно нулю). Модель ADIKARM демонстрирует «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями.

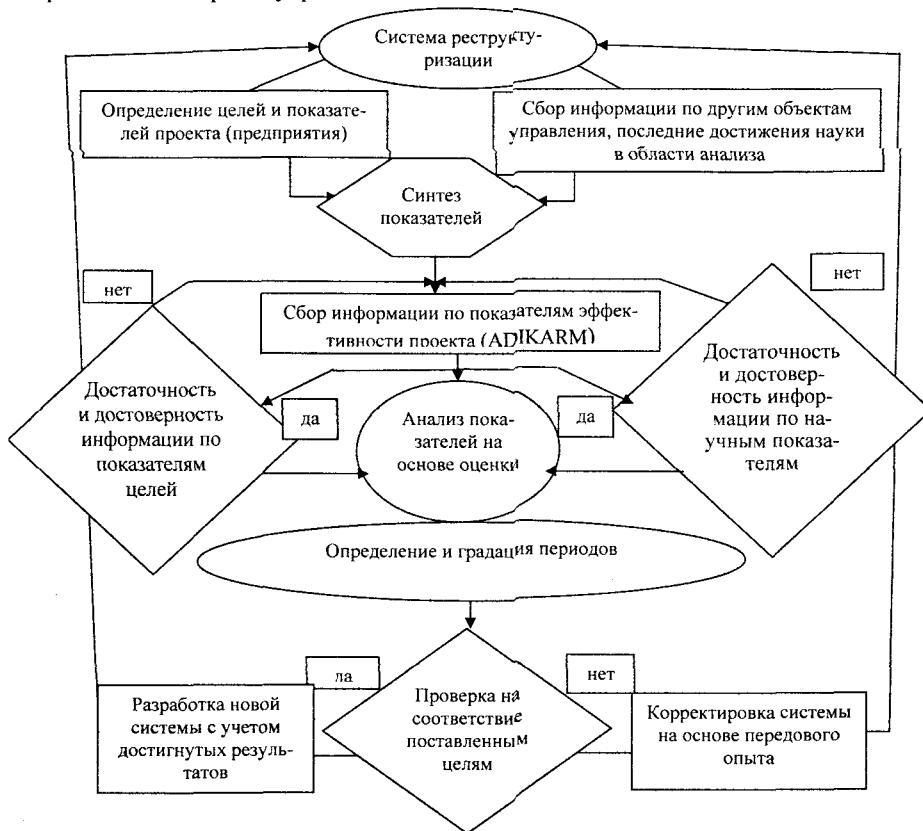


Рис. 6. Алгоритм оценки эффективности реализации процесса реструктуризации промышленного предприятия

С целью своевременной проактивной реакции на снижение показателей эффективности реструктуризации и принятия соответствующих решений оценка влияния процесса на результативность совокупной деятельности объекта управления должна осуществляться систематически и непрерывно.

Наименьшие значения имеют факторы, сдерживающие реализацию проекта реструктуризации и снижающие его эффективность.

Таким образом, основным показателем эффективности управления процессом реструктуризации является степень соответствия поставленных целей и стратегии предприятия достигнутым результатам и синергетическому эффекту в будущем. В соответствии с данными характеристиками оценку объема производства необходимо осуществлять на основе показателей объема товарной продукции и доли экспорта, дополнив ее показателями: 1) доли отечественного и мирового рынка; 2) доли инновационной продукции; 3) срока серийного освоения новой продукции. Главными требованиями потребителей к продукции является обеспечение надежности и безопасности работы устройств, т. е. выполнение ими проектных функций и эксплуатационных параметров в заданных пределах в течение установленного промежутка времени. Уровень деловой активности предприятий целесообразно оценивать коэффициентом привлеченных инвестиций, а также степенью положительности бренда и коммуникационных связей с потребителями и поставщиками.

В соответствии с тем, что специфика производственного процесса отражается на используемых формах организации труда, важным фактором является определение среднесписочной численности промышленно-производственного персонала (ППП). Персоналу предприятий электротехники присущи узкая специализация работ, высокая квалификация и профессионализм, выдвигающие особые требования к его формированию (специальную подготовку и обучение). Поэтому для оценки эффективности следует использовать показатели: 1) уровень квалификации; 2) уровень образования; 3) уровень обучения.

Оценка оснащенности персонала промышленного предприятия основными средствами труда предполагает использование показателей фондовооруженности труда и степени износа ОПФ. К этому перечню целесообразно добавить показатели: технологического уровня и гибкости производства, которые в совокупности с показателем наукоемкости труда раскроют степень инновационности технологических процессов, позволят количественно оценить степень наукоемкости, правильно осуществить выбор той или иной организационной структуры предприятия.

В связи с тем что материальные стимулы труда непосредственно выражаются в показателях среднемесячной заработной платы, она должна увязываться с удельным весом ППП, имеющего среднемесячную заработную плату $\pm 10,0\%$. В свою очередь уровень среднемесячной заработной платы, а также специфические условия труда отраслевого производства непосредственно влияют на константность кадров, которая должна оцениваться с помощью коэффициента его стабильности и уровня лояльности к нововведениям.

Для оценки доходов организации следует использовать показатель чистой прибыли. Источники финансовых ресурсов целесообразно оценивать с учетом показателя объема собственного капитала. Для более полной оценки хозяйственной эффективности надо сопоставить полученную чистую прибыль со средней величи-

ной собственного капитала. Уровень возможной прибыли от осуществления производственно-хозяйственной деятельности можно оценить показателем объемов производства в сопоставимых ценах – ценой продукции.

Функционирование предприятий в условиях современного информационного пространства требует определения: 1) степени информационности внутренних процессов; 2) скорости обмена информацией с внешними процессами, что обусловит переход к неструктурному управлению объектами хозяйствования.

При характеристике отраслевой специфики машиностроительных предприятий в настоящее время также актуален расчет показателей: 1) экологичности продукции (как отношение затрат на оплату лимита предельно-допустимых норм выбросов за вычетом затрат на переработку и повторное использование материалов в производстве к объемам произведенной продукции); 2) энергозатратности (1 кВт на одну тыс. рублей произведенной продукции). Такой подход даст возможность количественно оценить уровень эффективности объекта реструктуризации и его способность как системы адаптироваться к изменениям внешней среды.

Приведенные показатели мы объединили в соответствующие группы по направлениям деятельности предприятий, от состояния и развития которых зависит эффективность использования производственных ресурсов, проявляющаяся в показателях доходности, экономической и рыночной устойчивости, а также эффективности управления: 1) деловая активность; 2) потребители; 3) внутренние БП; 4) персонал и его развитие; 5) информационность процессов. Мы выделяем отдельно пятую группу *в связи с переходом объекта управления на функционирование в новом информационном пространстве* (что обусловит его переход на новый уровень менеджмента).

Эффективность процесса реструктуризации - сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо тесно увязывать с деятельностью конкретного предприятия с учетом отраслевой особенностей. Для реализации производственно-хозяйственного потенциала предприятий нужна разработка четкой программы, охватывающей все направления их деятельности : финансы, потребители, внутренние БП, персонал и его перспективы. Эффективность проекта будет достигнута всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

2.6. Модель (impact) стоимостной оценки возможных потерь обусловленных соответствующими рисками на определенных этапах процесса реструктуризации. Достаточная точность учета рисков может быть достигнута за счет знания отраслевой специфики предприятия и его состояния, опыта и интуиции руководителя. В контексте управления рисками реструктуризации важными являются «срезы» их управления, по каждому из которых предлагается использовать бланки стандартизированных карт риска, на которых можно одновременно изобразить (условными обозначениями, цифрами, тонировкой клеток , различными шрифтами) современное состояние и ожидаемое развитие рисков в каждом важном элементе, сопоставляя и определяя связи между ними, а также вероятность проявления риска, уровень воздействия и ожидаемую величину риска

Списки рисков и риск-факторов необходимо составлять обычными для организационного проектирования и управленческого консультирования методами: стартовое интервью с высшим руководителем фирмы, первичное интервью с ключевыми сотрудниками, мозговой штурм и обсуждение его результатов с добавлением элементов повторной мозговой атаки. В случае необходимости приобщается серия интервью с внешними контрагентами, банками, брокерами, потребителями, конкурсами и другими заинтересованными лицами. К интервьюированию и мозговому штурмам можно приобщить также анализ стратегических и маркетинговых планов развития предприятия, анализ бизнес-планов его проектов, финансовые отчеты, аналитические справки и отчеты о потерях и управлении рисками.

Результативными, на наш взгляд, будут деловые игры по тематике реструктуризации в случае участия в них функциональных и линейных руководителей. В целом проведение многоаспектного анализа рисков, а также использование широкого набора страховых/не страховых инструментов управления ими и деловой игры, где в конкурентном режиме имитируются возможные варианты разрешения конфликтных и порой безвыходных ситуаций, позволят не только предугадать и избежать ряд наиболее сложных по прогнозированию рисков переходного периода, но и консолидировать управленцев.

Процесс управления рисками – это систематическая работа по их анализу. Исследования показывают, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству, -0,7 и более. Необходимо рассчитать влияние рисков на все БП по всем этапам проекта. Вероятность проявления риска, уровень воздействия и ожидаемая величина используются для составления «смет множественных стоимостей».

При расчете пессимистического значения стоимости используются величины воздействия всех рисков, ассоциированных с той или иной работой. При вычислении оптимистической величины предполагается, что определенные нами риски в данной работе не проявятся, т. е. значение вероятности будет равно 0. При оценке наиболее вероятного значения появления риска мы используем ожидаемые их величины, предполагая, что в реальном проекте часть выявленных рисков осуществится в полном объеме, часть не проявится или будет частично нейтрализована позитивными рисками («возможностями»).

$$P = \sum_{i=1}^n P_{di} * Y_{di} + \sum_{j=1}^m P_{pj} * Y_{pj} ,$$

где P_{di} – вероятность того, что i -й показатель будет получен в размере, меньше запланированного;

Y_{di} – удельный вес i -го вида показателя в общем объеме доходов предприятия;

P_{pj} – вероятность того, что j -я статья расходов превысит запланированный уровень;

Y_{pj} – удельный вес j -й статьи в общей сумме расходов предприятия.

Далее дадим стоимостную оценку возможных потерь от неполучения запланированных доходов и (или) превышения статей расходов при выполнении бюджета проекта (цена риска – Ц).

Расчет данного показателя ведется в абсолютных величинах (млн руб.). Определение цены риска осуществляется аналогично мере риска:

$$Ц = \sum_{i=1}^n P_{di} D_i + \sum_{j=1}^m P_{pj} D_j ,$$

где D_i — сумма планируемого i -го дохода (положительная динамика показателя); R_j — сумма расходов по j -ому БП.

Затем определяем коэффициент риска: $K_r = Ц/C$,

где $Ц$ — максимально возможная цена убытка (риска), руб.;

C — объём собственных финансовых ресурсов с учётом точно известных поступлений средств, руб.

Специфичной в различных проектах реструктуризации будет реализация функций управления риском, основной из которых является распределение обязанностей, как, впрочем, и их техническое и экономическое содержание, масштабы, привязка к местности, продолжительность и многое другое, что формирует уникальность каждого конкретного (и типового) проекта.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В современной экономике генеральной целью предприятий является достижение ими конкурентных преимуществ, что становится возможным в условиях ориентации менеджмента на процесс реструктуризации всех факторов деятельности. Повышение конкурентных позиций организации должно осуществляться с помощью интеграции механизма реструктуризации в систему ее стратегического управления на основе системности и инновационности посредством разработки соответствующего научно-методического инструментария. Эти положения являются основными в диссертационном исследовании, что позволило сделать следующие выводы и рекомендации.

Выявленные стратегические аспекты управления с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия интегрируются в систему его управления, пронизывая все уровни на основе проактивного реагирования на тенденции бизнес-среды. Средством согласования возможностей организации с ее рыночными потребностями путем адаптации к условиям турбулентной среды и активного воздействия на последнюю с целью формирования благоприятных условий функционирования должно выступать управление процессом реструктуризации для следования принятой стратегии.

Проведенное исследование развития общественного производства в РФ свидетельствует о продолжающейся его интеграции в мировой рынок, основой которого выступают массированное достижение НТП, увеличение ассортимента новых продуктов, повышение уровня наукоемкости производства и готовой продукции. Анализ тенденций развития российского машиностроительного комплекса с учетом специфики мирового технологического рынка, позволил сделать вывод о низкой эффективности управления и невысоком потенциале развития, установить основные направления управления процесса реструктуризации и обосновать интеграцию данного процесса в систему стратегического развития организации на основе концепции инновационного менеджмента.

Предложенный методический подход и разработанный алгоритм оценки эффективности управления процессом реструктуризации позволит повысить результативность системы управления предприятием.

Уточненная подпрограмма учета факторов рисков будет способствовать нивелированию негативных факторов при проектировании, внедрении и управлении процессом реструктуризации, а также функционировании бизнес-структуры в условиях изменения макро- и микросреды.

Результатом исследования являются уточненные теоретические положения и методические подходы к управлению процессом реструктуризации, а предложенные модели и методы могут широко использоваться на промышленных предприятиях электроники и электротехники.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Юшачков, И. А. Реструктуризация как фактор развития промышленного предприятия / И. А. Юшачков // Рос. предпринимательство. – 2009. – № 2. – С. 106–110 (0,28 п. л.).

2. Юшачков, И. А. Анализ эффективности управления процессом реструктуризации на промышленных предприятиях региона / И. А. Юшачков // Регионология. – 2008. – № 4 (65). – С. 152–155 (0,13 п. л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях

3. Юшачков, И. А. Реструктуризация производства и развитие промышленности Российской Федерации / И. А. Юшачков // VIII Макаркинские научные чтения : материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Экономические и правовые проблемы реализации национальных проектов в регионах». – Саранск, 2008. – С. 352–356 (0,31 п. л.).

4. Юшачков, И. А. Управление реструктуризацией предприятия (фирмы) / И. А. Юшачков // Од вий = Молодая сила : сб. науч. ст. аспирантов и докторантов / НИИ гуманитар. наук при Правительстве Респ. Мордовия. – Саранск, 2008. – Вып. 3. – С. 13–16 (0,32 п. л.).

5. Юшачков, И. А. Оптимизация рабочего времени сотрудников при проведении реструктуризации / И. А. Юшачков, И. Г. Кильдюшкина // Од вий = Молодая сила : сб. науч. ст. аспирантов и докторантов / НИИ гуманитар. наук при Правительстве Респ. Мордовия. – Саранск, 2008. – Вып. 4. – С. 19–22 (0,28 п. л.).

6. Юшачков, И. А. Воздействие процессов реструктуризации на электротехническую промышленность / И. А. Юшачков // Од вий = Молодая сила : сб. науч. ст. аспирантов и докторантов / НИИ гуманитар. наук при Правительстве Республики Мордовия. – Саранск, 2009. – Вып. 2. – С. 8–11 (0,31 п. л.).

7. Юшачков, И. А. Промышленное производство в России на пути развития и реструктуризации / И. А. Юшачков // Мордовия: наука, инновации, новые технологии : науч.-техн., обществ.-информ. журн. – 2009. – № 3 (23). – С. 27–29 (0,5 п. л.).

8. Юшачков, И. А. Аспекты преодоления антагонизма персонала и менеджмента предприятия для успешного управления процессами реструктуризации и развития производства / И. А. Юшачков // ЭПНИ «STUDIUM» [Электронное пе-

риодическое научное издание 2008. № 4 (9)]. URL: www.sarki.ru/studium/publ4/yushachkov.pdf (0,37 п. л.).

9. Юшачков, И. А. Управление процессом реструктуризации на промышленном предприятии при помощи ИТ / И. А. Юшачков // ЭПНИ «STUDIUM» [Электронное периодическое научное издание. 2009. № 3 (12)]. URL: <http://www.sarki.ru/studium.htm> (0,4 п. л.).

10. Юшачков, И. А. Реструктуризация предприятия как инструмент развития бизнеса / И. А. Юшачков // ЭПНИ «STUDIUM» [Электронное периодическое научное издание 2009. № 2 (11)]. URL: <http://www.sarki.ru/studium/publication6.htm> (0,32 п. л.).

11. Юшачков, И. А. Реструктуризация как основной метод роста эффективности бизнеса в условиях кризиса / И. А. Юшачков // Вестн. НИИ гуманитар. наук при Правительстве Респ. Мордовия. – 2010. – № 2. – С. 24–36 (0,91 п. л.).

12. Юшачков, И. А. Актуальность и методика внедрения ИТ при проведении реструктуризации / И. А. Юшачков // Гуманитарные науки: проблемы и перспективы развития: материалы науч. сессии, посвящ. 75-летию создания НИИ гуманитар. наук при Правительстве Респ. Мордовия. – Саранск, 2010. – С. 245–249 (0,31 п. л.).

13. Юшачков, И. А. Риск предприятий при проведении реструктуризации производства / И. А. Юшачков // Гуманитарные науки: проблемы и перспективы развития : материалы науч. сессии, посвящ. 75-летию создания НИИ гуманитар. наук при Правительстве Респ. Мордовия. – Саранск, 2010. – С. 241–245 (0,37 п. л.).

14. Юшачков, И. А. Реструктуризация для государства и хозяйствующего субъекта / И. А. Юшачков // X Макаркинские научные чтения : материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Экономические и правовые проблемы развития региона».– Саранск, 2010. – С. 482–487 (0,44 п. л.).

Подписано в печать 26.04.2010.

Объем 1,25 п. л. Тираж 100 экз. Заказ № 710.

Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24