

*На правах рукописи*

**Пиунова Марина Адольфиевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
МЕТАЛЛООБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РЕГИОНА В ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

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

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

Ижевск  
2005

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет»

Научные руководители: доктор экономических наук, профессор  
Некрасов Владимир Иванович  
кандидат экономических наук, доцент  
Пухарева Нина Борисовна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
Дедов Олег Анатольевич  
кандидат экономических наук, доцент  
Макаров Александр Михайлович

Ведущая организация: Министерство промышленности Удмуртской  
республики

Защита состоится « 10 » мая 2005 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО Удмуртский государственный университет по адресу: 426037, г. Ижевск, ул. Университетская 1, корп. 4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО Удмуртский государственный университет

Автореферат разослан « 7 » апреля 2005 г

Ученый секретарь диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, профессор

А.С. Баскин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Современный этап динамичного и кризисного развития российской экономики требует повышения эффективности и качества работы предприятий, более полного использования возможностей производства, совершенствования системы управления и, в частности, системы антикризисного управления.

Российские предприятия в настоящее время сталкиваются с множеством организационно-управленческих проблем и необходимостью их решения, что заставляет осуществлять поиск новых методов и способов реагирования на изменяющиеся условия внешней среды.

Под воздействием изменяющейся внешней среды предприятия всё чаще сталкиваются со снижением конкурентоспособности, уменьшением своей доли рынка, падением уровня рентабельности производства, что вызывает необходимость быстро и с минимальными затратами проводить изменения системы управления в целом. Эти проблемы ориентируют руководство на изменения структуры, методов и способов функционирования предприятия для приведения оздоровления его деятельности в соответствие условиям хозяйствования трансформационной экономики с целью выживаемости или повышения эффективности деятельности.

Одним из рыночных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия является реструктуризация.

Реструктуризация должна проводиться не только на предприятиях, находящихся в кризисном положении, но и на устойчивых предприятиях, находящихся во вполне благополучном состоянии, ориентирующихся на инновационное развитие. Рассмотрение процесса реструктуризации как объективного явления и целостного процесса, требует существенного развития новых методов формирования программ реструктуризации. Вопросы проектирования процессов реструктуризации становятся все более актуальными для предприятий машиностроения и металлообработки – отрасли, обеспечивающей ускорение научно технического прогресса и развития производства.

Однако, учитывая, что управление процессом реструктуризации является малоизученной областью российского менеджмента, остаются дискуссионные вопросы эффективного моделирования процесса реструктуризации.

Актуальность исследований в данной области определяется: во-первых, необходимостью совершенствования системы, методов и способов функционирования современных предприятий; во-вторых, недостаточной теоретической разработанностью вопросов управления процессом реструктуризации на региональном уровне; в-третьих, необходимостью

методического обоснования ориентированного моделирования процессов реструктуризации.

Недостаточность теоретических проработок и практических рекомендаций в этой области определяет **актуальность** избранной темы исследования.

Требуется системное изложение вопросов, связанных с развитием современных методов проектирования процессов реструктуризации. 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 предприятий.

**Область исследования.** Диссертационное исследование выполнено в соответствии пунктов 5.18 (Разработка проблем функционирования и развития предприятий, отраслей, комплексов в регионах) и 15.29 (Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности) научных направлений паспорта специальностей ВАК 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам совершенствования системы антикризисного управления посвящены научные исследования отечественных и зарубежных ученых: М.Д. Аистовой, И.Ансоффа, А.А. Алпатова, Л.П.Белых, О.И. Боткина, А.Г. Грязновой, О.А. Дедова, Г. Зондхофа, Г. Клейнера, Э.М. Короткова, А.Б. Крутика, Х. Кролла, И.И. Мазура, А.И. Муравьевы, В. И. Некрасова, М.А. Одинцова, К.В. Павлова, Н.Б. Пухаревой, Ж. Ришара, М.И. Шишкина, М.А. Федотовой, В.Д. Шапиро и др.

Системный метод исследования требует рассмотрения предприятия как сложной экономической системы, состоящей из ряда взаимосвязанных подсистем. В этой связи предприятие рассматривается как основной элемент всей хозяйственной системы, влияющий на её эффективное функционирование.

При существующей настоящей потребности в повышении эффективности организации проблема управления реструктуризацией является малоизученной в силу своей новизны, обуславливает необходимость её более глубокого освещения и предопределяет актуальность и практическую значимость выбранной темы диссертационного исследования.

**Объектом исследования** является хозяйственная деятельность предприятий металлообработки.

**Предметом исследования** является система управления промышленными предприятиями в условиях трансформационной экономики.

**Цель исследования** – научное обоснование теоретических и выработка практических рекомендаций по моделированию процессов реструктуризации.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач в диссертационной работе, а именно:

- исследовать и обобщить теоретические и методические подходы разработки программ реструктуризации с целью выявления и систематизации их недостатков и проблем применения на исследуемых предприятиях;
- определить ключевые направления и особенности управления процессами реструктуризации на предприятиях металлообработки;
- систематизировать взаимосвязи процессов реструктуризации при реализации стратегических программ реформирования предприятий;
- обосновать систему разработки этапов программ реструктуризации с учетом особенностей текущих условий и реализовать их экспериментальную проверку в реальных условиях;
- выявить критерии оптимальности выбора методов планирования и управления при обосновании методического обеспечения процессов реструктуризации с учетом обобщения практического опыта;
- разработать методику проектирования программ реструктуризации, адаптированную к современным условиям управления и хозяйствования предприятий.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов в области исследования процессов реструктуризации предприятий и разработки программ их реализации. Методической основой в процессе исследования были методы системного анализа, математического и имитационного моделирования, специализированные программные продукты.

**Нормативно-правовую основу работы** составили законы и другие нормативно-правовые акты Российской Федерации, отраслевые рекомендации и нормативы по проблемам реструктуризации предприятия.

**Информационной базой** послужили фактические данные, отчетность предприятий региона, результаты исследований, проведенных автором; материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

**Научная новизна диссертационного исследований** заключается в разработке и обосновании ряда положений по совершенствованию процессов реструктуризации промышленных предприятий. В научном исследовании получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено экономическое содержание и понятие «процесса реструктуризации»;
- обоснованы методические подходы разработки программ реструктуризации, а также приоритетность их направлений посредством

оценки целей и процедур, отражающих возможности проведения преобразований для обеспечения долгосрочного эффекта;

- конкретизирован состав, последовательность стадий процесса реструктуризации, сформирована критериальная основа системы показателей диагностики предприятий;
- разработан новый методический подход к применению сетевых моделей для организационного проектирования процесса реструктуризации;
- предложена концептуальная модель оценки эффективности процесса реструктуризации на основе системы показателей оценки эффективности проведения реструктуризации.

**Практическая значимость** работы определяется нарастающей потребностью в выборе теоретико-методической основы как для управления процессом реструктуризации, так и в доведении теоретических положений, методик и моделей до конкретных программ, что позволяет повысить эффективность и обоснованность решений по выбору проекта реструктуризации в соответствии с целями и задачами предприятий.

Приведенные практические рекомендации по проведению процесса реструктуризации позволяют существенно сократить потери рабочего времени, связанные с проектированием процесса в режиме реального времени. Повышение оперативности разработки и принятия управленческих решений при реструктуризации предприятия в результате применения данной методики способствует повышению эффективности деятельности предприятий.

Полученные результаты могут быть применены при формировании системы управления процессами реструктуризации предприятий, а также использованы при подготовке специалистов по специальности «Менеджмент».

**Своевременность** предлагаемого исследования подтверждается, во-первых, ростом числа предприятий, находящихся в кризисном состоянии или в состоянии банкротства; во-вторых, ростом безработицы, в связи с закрытием предприятий; в-третьих, наличием предприятий, динамично развивающихся, но не имеющих возможности вовремя ответить на изменение конъюнктуры.

**Апробация работы.** Материалы исследования докладывались на Международных научно-практических конференциях «Стратегическое планирование на предприятии» (Ижевск, 2002г.), «Наука и практика. Диалоги нового века» (Набережные Челны, 2003г.), на трех Всероссийских научно-практических конференциях (Тула, 2000г., 2001г, 2002г.), на трех региональных конференциях (Чайковский, 2000г., 2003г.), (Ижевск, 2000г.), на двух научно-методической конференции ИжГТУ (Ижевск, 1999г.),

«Социально-экономические проблемы развития региона» (Ижевск, 2001, 2002г.).

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 15 публикациях, из них 13 статей, 2 тезисов, общим объемом 3,2 п.л.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 143 наименования и 9 приложений. Основной текст изложен на 152 страницах машинописного текста, работа содержит 12 таблиц, 10 рисунков.

**Содержание работы.** *Во введении* обосновывается актуальность темы работы, степень разработанности проблемы, определены предмет, объект, методы исследования, цели и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов.

*В первой главе* «Проблемы реструктуризации в процессах реформирования предприятий» исследуется теоретический аспект трактовки понятия реструктуризации. Теоретическое обоснование вопроса и актуальность исследования рассматривается в контексте с социально-экономическими и производственными процессами в стране. Сравняются различные взгляды на проблему реструктуризации и реформирования предприятий. Проведен анализ теории процесса реструктуризации и обосновывается необходимость его проведения на предприятиях различных организационно-правовых форм и на любой стадии жизненного цикла, а также с учетом нахождения адекватного разрешения противоречий современного этапа развития и адаптации существующих методов организационного проектирования к изменяющимся условиям управления и хозяйствования предприятий.

*Во второй главе* «Особенности и закономерности развития организационных процессов предприятий металлообработки» проводится системный анализ финансово-хозяйственной деятельности объектов исследования, приводится сравнительная характеристика их финансово-хозяйственного состояния, определена противоречивость результатов реструктуризации, обусловленная особенностями развития региона, местом и ролью предприятий, а также субъективными взаимоотношениями их руководства и местной (региональной) администрации. Раскрывается сопоставимость факторов и причин, обусловивших тяжелое положение текущей деятельности, позволяющая применять определенный алгоритм проведения диагностики, дающий предприятиям шанс на успешное проведение реструктуризации.

*В третьей главе* «Организация и управление процессами проектирования и проведения реструктуризации на предприятии: моделирование и оценка эффективности» предложена структуризация проекта в части концепции эффективности проектирования и проведения процесса реструктуризации, раскрыта методика разработки программы реструктуризации для предприятий металлообрабатывающего комплекса, позволяющая различным

предприятиям использовать базовые положения для формирования индивидуальных программ реструктуризации.

*В заключении* сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования, направленные на обеспечение принятия эффективных решений в сфере управления предприятием.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Уточнено экономическое содержание и дано понятие процесса реструктуризации для обоснования методических разработок программ реструктуризации**

Обновление производственно-сбытовой деятельности предприятия не может проходить вне общих процессов реформирования российской экономики, происходящих в ней преобразований, связанных со становлением рыночных отношений и адекватными изменениями, вносимыми в законодательно - нормативную базу. Находящиеся в сложном экономическом и финансовом положении, многие российские предприятия ищут ответы на вопросы их реформирования и реструктуризации предприятий для обеспечения своей конкурентоспособности. Необходима четкая градация основных категорий и понятий этих процессов.

Реструктуризация по экономическому содержанию является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и рассматривается как совокупность программных средств по комплексному приведению условий функционирования компаний в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегии ее развития. Нами под **реструктуризацией** понимаются целенаправленные процессы совершенствования структуры и функций управления для преодоления отставания в технико-технологических вопросах деятельности и совершенствования финансово-экономической политики по повышению эффективности производства на основе рационального использования ресурсов и повышения роли предпринимательской деятельности.

С этих позиций рассматриваются не только глубокое изменение структуры и технологии производства, изменение системы управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, но и выделение стратегических направлений развития производства для улучшения финансово-экономической деятельности предприятия, повышения ее эффективности. С точки зрения диалектического подхода, процесс реструктуризации рассматривается как непрерывный процесс формирования эффективной стратегии развития предприятия и механизма ее реализации.



Разделение на добровольную и принудительную реструктуризацию предполагает учет возможности влияния внутренних и внешних факторов на процесс проведения реструктуризации.

Важнейшими проблемами, которые необходимо учитывать в решении данного вопроса, являются:

- структурная перестройка народно-хозяйственного комплекса по регионам страны;
- изменение паритетов в формировании хозяйств и экономических районов;
- наличие разработанных рекомендаций по обоснованию программ реструктуризации и проведению самой реструктуризации;
- оценка наличия, состояния и технического развития основного капитала как предпосылка возможности проведения реструктуризации и реформирования предприятий;
- оценка инвестиционных возможностей предприятий.

**2. Обоснованы методические подходы разработки программ реструктуризации, а также приоритетность их направлений посредством оценки целей и процедур, отражающих возможности проведения преобразований для обеспечения долгосрочного эффекта.**

Как показывает практика, проведение реструктуризации инициируется предприятиями самостоятельно, без содействия государства, опираясь на мировой опыт развития рыночного хозяйствования с учетом возникающей конкуренции. Предприятия вынуждены ориентироваться не на внешние инвестиции и систему государственного распределения, а на собственные финансовые ресурсы, т. е. должны иметь возможность самоинвестирования.

Весь комплекс мероприятий в рамках реструктуризационных преобразований можно представить *в виде совокупности направлений оперативного и долгосрочного характера*, которые ни в коем случае не противоречат друг другу. Оценка гибкости направлений реструктуризации может быть представлена с помощью таблицы целей и процедур, которая отражает возможности проведения преобразований, имеющих однократный и долгосрочный эффект (Таблица 1).

Методы воздействия представляют собой весь арсенал методик, методов, направлений подходов и инструментов, которые используются в управлении на разных этапах процедур.

Для убыточных предприятий и предприятий, находящихся в кризисной ситуации, в первую очередь должна проводиться оперативная реструктуризация, которая направлена на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочной перспективе.

Таблица 1

## Направления, цели и процедуры реструктуризации

Направление реструктуризации	Цель	Процедуры
Оперативная реструктуризация	Обеспечение выживаемости в краткосрочной перспективе или улучшение (стабилизация) финансово-хозяйственных результатов деятельности	Проведение мероприятий, имеющих однократный эффект:
		Проведение мероприятий, имеющих долгосрочный эффект:
Стратегическая реструктуризация	Обеспечение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, повышение стоимости капитала предприятия	Проведение стратегических мероприятий

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуются: разработка схем поставок сырья, определение методов увеличения объемов продаж, снижения стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур, изменение структуры имущественного комплекса. В результате оперативной реструктуризации создаются условия для эффективного функционирования, при которых компания из зоны убытков переходит в зону получения доходов и потому становится инвестиционно привлекательной.

На этапе оперативной реструктуризации могут не привлекаться дополнительные вложения капитала, поскольку, например, в убыточные компании капитал невозможно привлечь, и она проводится собственными силами, посредством взаимосвязанных системных преобразований

Однако перечень возможных средств в ходе реструктуризационных преобразований может быть представлен не только оперативными изменениями, но и комплексом мероприятий в долгосрочной перспективе (стратегические изменения). Многие предприятия, активно используя стратегии внутреннего роста для максимальной реализации намеченных планов, а также сохранения компании как действующей, стремятся привлечь дополнительно и факторы внешнего роста. Стратегическая реструктуризация наиболее приемлема для предприятий либо уже прошедших через оперативную реструктуризацию, либо относящихся к разряду «благополучных».

Стратегическая реструктуризация предполагает оптимизацию видов деятельности; создание необходимой информационной системы; реинжиниринг бизнес-процессов; организацию маркетингового исследования, разработку стратегии маркетинга и сбыта; разработку

возможных вариантов дальнейшего развития; бизнес-планирование на основе наиболее эффективного варианта развития; совершенствование системы управления; формирование детальных отраслевых концепций развития.

Организация процесса реструктуризации может быть самая разнообразная, затрагивающая и структуру предприятия и его капитал. Отдельные из этих мер используются в большей степени, другие – в меньшей степени. Выбор варианта реструктуризации зависит от целей и задач конкретного предприятия в момент принятия решения, а так же от финансово-хозяйственного состояния предприятия.

### **3. Конкретизирован состав и последовательность стадий процесса реструктуризации, а также сформирована критериальная основа системы показателей диагностики предприятий**

Основными направлениями реформирования предприятия являются изменения таких структурных компонент, как а) структуры и функций; б) финансово-экономической политики и методов руководства; в) учет человеческих факторов. Их реализация приводит к необходимости поэтапного осуществления мероприятий. На наш взгляд, наиболее адекватная программа работ по реструктуризации предприятий, исходя из анализа экономических источников, включает три этапа: первый этап – комплексная оценка состояния предприятия, второй этап - осуществление мероприятий, выработанных на первом этапе, третий этап – сопровождение проектов реструктуризации, закрепление результатов.

Основная цель проектирования процесса реструктуризации – разработка конкретного плана, основная цель проведения реструктуризации – соответствие изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, поиск путей развития на основе внутренних и внешних факторов.

При проектировании реструктуризационных мероприятий за основу предлагается следующая последовательность этапов: предварительное определение, этап внедрения и реализации, этап мониторинга. При этом состав и последовательность фактически выполненных стадий для исследуемых предприятий конкретизирован с учетом проблемной области исследования.

В соответствии с предложенной схемой этапов реструктуризации дана оценка проведенных мероприятий на конкретных предприятиях (Таблица 2). Представленная матрица показывает фактически осуществленные работы планируемого комплекса. Невыполненные работы свидетельствуют о недостаточно разработанной программе реструктуризации, и, как следствие, невозможности проведения эффективного процесса реструктуризации.

Универсальность подходов в управлении процессом реструктуризации подтверждается тем фактом, что учитывается значимость каждого

Таблица 2

Оценка фактического хода выполнения работ по проекту  
реструктуризации

Перечень работ	«Точ-маш»	НИИ ТЭМ	РМЗ	ЧЗГА
Предварительная формулировка миссии, стратег. цели и концепции компании	+	+	+	+
Оценка изменений конкурентной среды	+	+	+	+
Комплексная диагностика предприятия и оценка инновационного потенциала	+	+	+	+
Анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проб	+	+	+	+
Формирование путей и проектов решения проблем	+	+	+	+
Разработка программ реформирования	+	+	+	+
Выделение первоочередных проектов	+	+	+	+
Формирование команд проектов	-	-	-	+
Проработка, защита первоочер. проектов	+	+	-	+
Выбор и фиксация стратегии и программы реформирования	+	+	-	+
Подготовка бизнес-плана реструктуризации	+	-	-	+
Совершенствование оргструктуры фирмы	-	-	-	+
Перестройка системы управления финансами	-	-	-	+
Упорядочение технологии управл. учета	-	-	-	+
Реорганизация системы маркетинга на предприятии	-	-	-	+
Создание системы переподготовки руководителей и специалистов	-	-	-	+
Реинжиниринг бизнес-процесссов	-	-	-	+
Реорганизация системы управления предприятием	-	-	-	-
Внедрение эффективной информ. системы управления	-	-	-	+
Развитие связей с общественностью	-	-	-	+
Мониторинг проекта	-	-	-	+
Контроль за целевыми показателями	-	-	-	+
Управление изменениями	-	-	-	+
Подготовка аналитического отчета	-	-	-	+

элемента, а моделирование процессов во времени дает возможность осуществлять сравнительный анализ полученных результатов.

Для процесса решения конкретных задач управления процессом реструктуризации необходимо наличие определенных рабочих переходов, которые следуют друг за другом и тесно взаимосвязаны. В этом случае должны выполняться определенные действия, которые необходимы для решения поставленной задачи.

При этом устанавливается содержание, определяются средства и временные рамки проведения отдельных работ (см. рис. 1).

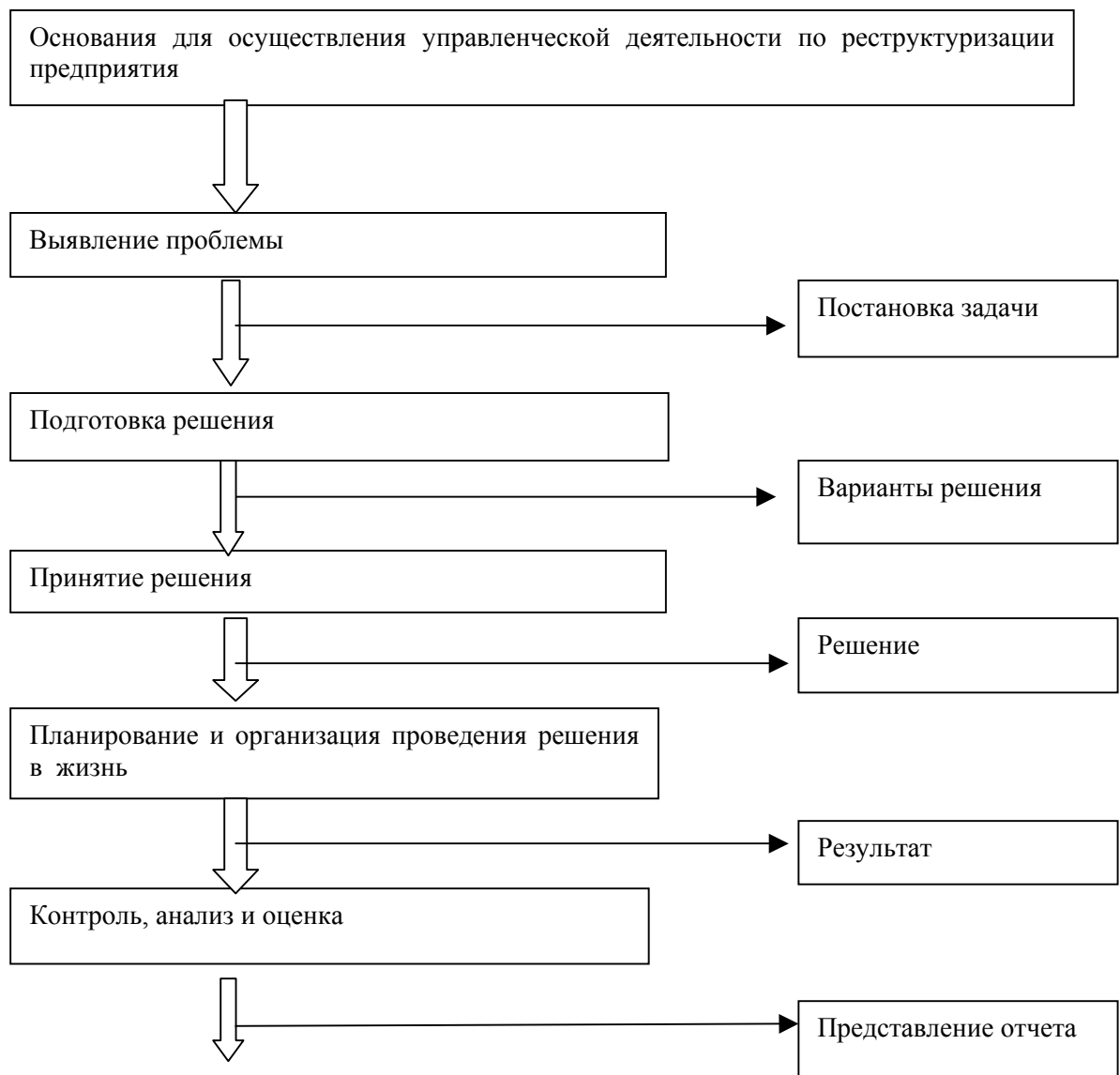


Рис. 1. Этапы и результаты управленческой деятельности по реструктуризации предприятия

Механизм управления предполагает наличие субъектов воздействия, или, иначе говоря, субъектов управления процессом реструктуризации. Поэтому, при реализации механизма управления реструктуризацией, необходимо уделять особое внимание составу и взаимодействию этих субъектов. При решении этих вопросов, неизбежно придется столкнуться с проблемами формирования организационных структур управления. Формирование организационной структуры управления процессами реструктуризации осуществляется, когда уже определены цели оперативного и стратегического управления.

Методики определения результатов деятельности могут быть различны и варьироваться в зависимости от точки зрения участников производства и лиц, проводящих анализ. Однако, чтобы объективно оценить настоятельную необходимость проведения реструктуризационных мероприятий, в первую очередь проводится финансовый анализ как более оперативный, а в дальнейшем он углубляется анализом эффективности деятельности с целью определения резервов и установления путей выхода из сложившегося состояния. На основе аналитических исследований проводится диагностика предприятия, SWOT-анализ.

При проведении анализа необходимо учитывать следующие предпосылки:

1. Должны учитываться особенности развития не только предприятия, но и промышленности в целом.
2. Средние величины подвержены влиянию сверхмалых и сверхбольших величин, поэтому и они не могут дать точный результат.
3. Анализ относительных показателей должен предшествовать анализ абсолютных показателей, т.к. рост относительных показателей может происходить и при снижении абсолютных показателей.

Финансовое состояние предполагает комплексную оценку источников средств предприятия (пассивов) и оценку направлений их использования (активов) за исследуемый период. Следующим шагом является оценка уровня эффективности используемых ресурсов для производства и реализации продукции. Диагностика, как система оперативного и стратегического анализа, направлена на определение основных параметров развития предприятия, фиксирующих угрозу кризисной ситуации.

Проводимая диагностика может показать, что не все предприятия имеют возможность улучшить свое положение посредством реструктуризации в связи с отсутствием необходимых ресурсов, поэтому их банкротство является неизбежным. Исходная диагностика призвана дать ответ о целесообразности и проведения реструктуризации как инструмента повышения эффективности системы управления на конкретном предприятии.

#### **4. Разработан новый методический подход к применению сетевых моделей для организационного проектирования процесса реструктуризации;**

Конкретная структура планов реструктуризации зависит от многих факторов, которые управляют проектом, в особенности стандартов и подходов, принятых при планировании.

На основании проведенных исследований нами предложена модель сетевого планирования, которая должна функционировать последовательно в трех режимах – предварительного планирования, исходного планирования, и оперативного планирования.

При предварительном планировании определяется структура разработки, устанавливаются связи между работами, последовательность выполнения отдельных стадий и этапов.

В процессе исходного планирования выполняется построение и расчет сетевых моделей для данной организации. Определение критического пути является важнейшей частью контролирования проекта, поскольку задержка в выполнении работ, лежащих на критическом пути, может привести к задержке выполнения всего проекта. Он составил по ожидаемым оценкам 236 дней.

Дисперсия, как показали расчеты, составляет значительную величину (11,37), поэтому данная модель может быть отнесена к разряду вероятностных.

В диссертационной работе при вычислении параметров сетевого графика длительность проекта определяется без привязки к реальным календарным датам, поэтому момент наступления исходного события сети принимается равным нулю, и этот момент является наиболее ранним возможным моментом наступления исходного события, т.е.  $T_p(1)=0$ .

Резервы времени имеют только события, не лежащие на критическом пути – 2, 3, 11, 13, 15, 21, 24, 26, 27, 28, 30. У событий, лежащих на критическом пути, резервы времени равны нулю.

При расчете вероятности наступления завершающего события в заданный срок на основании функции Лапласа можно сказать, что директивный срок (при аргументе нормальной функции распределения вероятностей не меньше, чем  $-0,3$ ), не должен быть меньше 226 дней, при критическом пути 230 дней.

Поскольку сама функция находится в интервале  $0,35 < p_k < 0,65$ , то оптимизация данной сетевой модели не требуется.

По данным расчета сетевой модели создается календарный график (диаграмма Ганта) выполнения работ и осуществляется постоянный контроль, а при необходимости корректировка, разработка нового календарного плана оставшейся части проекта.

Степень проработки реальной сетевой модели может варьироваться в зависимости от приоритетности направлений реструктуризации, возможного финансирования, времени проведения, отведенного руководством и т.п.

Разработанная в процессе диссертационного исследования модель, учитывает следующие позитивные моменты данного процесса:

- Создается карта планирования;
- Определяется длительность процесса проведения реструктуризации как норматив с целью выявления финансовых расходов;
- Имитируются все взаимосвязанные процессы;
- Показывается теснота связей в виде порядка и последовательности работ.

Задача предлагаемой сетевой модели заключается в том, чтобы графически, наглядно и системно отобразить и оптимизировать последовательность и взаимозависимость работ и мероприятий, обеспечивающих своевременное и планомерное достижение конечных целей реструктуризации, распределение ресурсов с целью улучшения плана работ и т.д. Сеть используется для реализации плана, управления и контроля за развитием проекта.

Таким образом, с помощью сетевой модели выполнения основных этапов реструктуризации как инвестиционного проекта можно выявить временные характеристики предполагаемых работ и установить события, от которых в конечном итоге зависит эффективность выполнения всего проекта.

## **5. Разработана концептуальная модель оценки эффективности процесса реструктуризации и предложена система показателей оценки эффективности проведения реструктуризации**

Предложенный методический подход заключается в построении концепции управления процессами реструктуризации по критерию экономической эффективности. Целью концепции является оптимизация процессов проектирования и проведения реструктуризационных мероприятий в условиях трансформационной экономики.

Построение критерия экономической эффективности процессов реструктуризации на основе показателей максимума эффекта обеспечивает полную сопоставимость результатов и затрат.

Система показателей оценки эффективности процесса реструктуризации, предлагаемая в диссертации, включает две группы показателей: оценку использования разработанной сетевой модели и показатели эффективности самого процесса реструктуризации.

Разработанная система показателей эффективности отличается от существующих следующим:



- отвечает требованиям системного подхода, т.е. включает критерии оценки качества процесса реструктуризации;
- обосновано применение показателя сокращение времени разработки и принятия решения как основного критерия эффективности мероприятий по реструктуризации предприятия в стратегическом аспекте;
- состав показателей сформирован на основе исключения дублирования характеризующих ими величин и процессов;
- учитывается возможность практического измерения показателей.

Таблица 3

Система показателей эффективности модели реструктуризации

Наименование показателя	Характеристика показателя	Способ расчета
Коэффициент снижения затрат при использовании проекта	Соотношение затрат на проведение процесса с использованием предлагаемой методики и без неё	$K_3 = \Sigma Z_1 / \Sigma Z_0 < 1$
Коэффициент сокращения времени при использовании проекта	Соотношение времени на проведение с использованием предлагаемой методики и без неё	$K_T = \Sigma T_1 / \Sigma T_0 < 1,0$
Коэффициент использования рабочего времени	Потери рабочего времени из-за выполнения излишних функций	$K_t = \Sigma T_0 / \Sigma T_1$
Эффект от применения модели	Снижение накладных расходов при использовании предлагаемой модели	$\text{Э} = H(1 - T_1/T_0)$

Где  $Z_1$  и  $Z_0$  - затраты предприятия на проведение реструктуризации с использованием и без использования предлагаемой модели соответственно;

$T_1$  и  $T_0$  – затраты рабочего времени на проектирование процесса реструктуризации с использованием и без использования данной модели соответственно.

$H$  – сумма накладных расходов предприятия.

## Система показателей эффективности реструктуризации

Наименование показателя	Характеристика показателя	Способ расчета
Экономический эффект от проведения реструктуризации	Максимум прибыли	$\Delta T = (\sum P_{t\alpha t} - \sum Z_{t\alpha t}) \rightarrow \max$
Экономический эффект от банкротства	Минимум затрат	$Z_t = \sum Z * \alpha \rightarrow \min$
Срок окупаемости	Отношение затрат к приросту прибыли	$T = Z_p / \Delta \Pi$
Эффективность	Прирост прибыли к затратам Прирост выручки к затратам	$\Delta = \Delta \Pi / Z_p$ или $\Delta = \Delta B / Z_p$
Коэффициент загрузки производственных фондов	Отношение фактически отработанного времени к нормативному времени	$K_3 = T_f / T_n$
Коэффициент соотношения расходов	Удельный вес расходов на реструктуризацию в общей сумме затрат предприятия	$K_p = \sum R_p / \sum R_{\text{п}}$

Где:  $\Delta T$  - экономический эффект от производства за расчетный период;

$P_t$  - стоимостная оценка результатов проведения процесса реструктуризации

$Z_t$  - стоимостная оценка затрат на проектирование и/или проведение реструктуризации в t-ом году;

$\alpha_t$  - коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному периоду;

$\Delta \Pi$  и  $\Delta B$  – прирост прибыли и прирост выручки за расчетный период;

$Z_p$  – стоимостная оценка суммарных затрат на проектирование и проведение реструктуризации;

$T_f$  и  $T_n$  – фактически отработанное время производственных фондов и нормативное время соответственно;

$Z_p$  - суммарная величина затрат предприятия на осуществление текущей деятельности.

В соответствии с предлагаемой методикой была рассчитана эффективность реструктуризации ЧФ ДОО «Газмаш» как инвестиционного проекта. Определены чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности. Эффект от реструктуризации составил 42252 тыс. руб. Дисконтированный поток денежных средств при ставке 20 % составляет

35195,9 тыс. руб. Необходимо отметить, что расчеты при больших ставках также дают положительный результат.

Расчет средневзвешенной дивидендной отдачи осуществляется при необходимости, если посторонние инвесторы обеспечивают предприятие необходимыми денежными средствами.

Изменение организационно - правовой формы с ООО «ЧЗГА» на ЧФ ДОО «Газмаш» ОАО «Газпром» осуществилось в конце 2002 года, произошедшее подчинение явилось объективной необходимостью выживания того времени, поскольку средние предприятия более эффективны в составе крупных корпоративных хозяйственных систем.

Реализация данного проекта позволила в кратчайшие сроки обеспечить:

- создание в ОАО «ГАЗПРОМ» современного, высокотехнологичного производства плит газовых бытовых и основных ее комплектующих узлов;
- наращивание объемов производства до проектной мощности;
- проведение на базе комплектующих узлов плиты модернизации газовых плит предприятий ОАО «ГАЗПРОМ»;
- создание, производство и насыщение российского рынка импортозамещающей продукцией;
- внедрение энергосберегающих и экологически чистых технологий;
- создание дополнительных рабочих мест.

Все это позволяет сделать вывод об эффективности реструктуризации.

Таким образом, единственное предприятие, успешно реализовавшее систему реструктуризационных мероприятий и оставшимся в системе действующих – ЧФ ДОО «Газмаш».

Данный анализ показал практическую целесообразность применения пошагового выполнения операций по разработке программы реструктуризации и внедрение этой программы на конкретном предприятии.

Полученное решение показывает эффективность проведенного процесса реструктуризации на предприятии при заданных ставках дисконтирования.

Эффективность проведенного процесса реструктуризации характеризуется степенью достижения целей в сопоставлении с затраченными на этот процесс ресурсами и повышением потенциала предприятия.

Предлагаемый методический подход к проведению реструктуризационных мероприятий может найти успешное применение в управленческой практике антикризисного управления. Поэтому его теоретическое развитие и внедрение может сыграть позитивную роль в развитии хозяйствующих субъектов и укреплении их позиций на внутреннем, а может и на внешнем рынке.

**На основе проведенных исследований можно сделать следующие основные выводы:**

1. Динамичный и кризисный этап развития российской экономики требует повышения эффективности и качества работы предприятий, более полного использования возможностей производства, совершенствования системы управления и, в частности, системы антикризисного управления. В рамках этой системы выделяется новое направление, получившее название – управление реструктуризацией предприятий. Реструктуризация предприятия решает задачу не только выхода из кризиса, но и предупреждение попадания предприятия в кризисную ситуацию.

2. Отсутствие опыта и недостаточная теоретическая разработанность вопросов управления процессами реструктуризации приводит к неадекватности обоснования разрабатываемых программ реструктуризации. Требуется системное изложение вопросов, связанных с развитием современных методов проектирования процессов реструктуризации.

3. Анализ различных методов и способов реструктуризации предприятий позволил выявить и систематизировать их недостатки, основными из которых являются следующие: программы реструктуризации разрабатывались только для предприятий, производящих предметы потребления, предусматриваемая двухэтапность процесса реструктуризации и отсутствие четкой схемы работ приводят к невозможности их использования для предприятий, производящих средства производства.

4. Для решения задач концептуального проектирования процесса реструктуризации в работе представлен методический подход понятийного определения этого процесса как разработка определенных мер и создание условий для эффективного использования ресурсов с целью повышения доходности предпринимательской деятельности. В соответствии с ним, реструктуризация является непременным условием повышения эффективности производства, а предпосылки ее проведения, методы и средства могут быть самые разнообразные.

5. На основе изучения современных подходов методического обеспечения проектирования процессов реструктуризации с учетом достоинств и недостатков существующих разработок, обобщения практического опыта проведения реструктуризации была предложена и отработана методика проектирования процесса реструктуризации. Наиболее адекватная программа работ по реструктуризации предприятий, включает 3 этапа: 1 этап – комплексная оценка состояния предприятия, 2 этап – осуществление мероприятий, выработанных на первом этапе, 3 этап – сопровождение проектов реструктуризации, закрепление результатов. На основании проведенных исследований предложена модель сетевого планирования, которая должна функционировать последовательно в трех

режимах – предварительного планирования, исходного планирования, и оперативного планирования. При этом выявлена высокая степень адаптивности предлагаемой модели к быстроизменяющимся условиям экономической деятельности

Универсальность подходов в управлении процессом реструктуризации подтверждается тем фактом, что учитывается значимость каждого элемента, а моделирование процессов во времени дает возможность осуществлять сравнительный анализ полученных результатов.

6. В результате использования разработанной методики проектирования программы реструктуризации решаются проблемы расписания работ и управления ими. Сокращается время, необходимое для разработки проекта. Эта модель, представляющая четкий план с указанием времени выполнения работ, является неотъемлемой частью реализации проекта, позволяя обосновать способы достижения цели проекта на основе выявления детального комплекса работ, определения эффективных методов и способов их выполнения, установления взаимодействия между участниками проекта.

Используя предлагаемую модель, руководство предприятия получает возможность сокращать время подготовки и проведения реструктуризационных мероприятий, кроме того, внимание руководителей и группы проекта концентрируется на решающих работах, основных мероприятиях, определяющих продолжительность выполнения комплекса работ в целом.

Стратегическое развитие показывает, что ускорение процесса согласования позитивно влияет на деятельность команды проекта.

**Основные положения по теме диссертационного исследования опубликованы в следующих работах:**

1. Реформа предприятий: необходимость и проблемы / Преподаватели ИжГТУ – производству: Сб. научных трудов – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 1998. – С.13-16.
2. Необходимость обоснования вложений, распределения и использования инвестиционных средств / Преподаватели ИжГТУ – производству: Сб. научных трудов – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 1998. – С.37-39.
3. Реструктуризация: опыт, экономические основы, проблемы / Социально-экономические проблемы топливно-энергетического комплекса (региональные аспекты). Материалы региональной научно-практической конференции – Ухта, 1998. – С. 98-99.
4. Исторический аспект развития предприятия / Научно-методическая конференция ИжГТУ: Сб. научно-методических трудов – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 1999. – С. 65-69.
5. Инвестиции и инвестиционная деятельность/Социально-экономические проблемы региона. Труды регионально–практической конференции – Ижевск: ИД «Удмуртский университет», 2000. – С. 37-41.

6. Освоение производственных мощностей (на примере современных промышленных предприятий) / Социально-экономические проблемы региона. Труды регионально–практической конференции – Ижевск: ИД «Удмуртский университет», 2000. – С. 41-43.
7. Процесс реорганизации и эффективности принятия управленческих решений / «Экономика. Финансы. Менеджмент» Материалы Всероссийской научно-практической конференции - Изд-во Тульский государственный университет, 2001.- С. 175-179.
8. Сравнительная оценка финансового состояния предприятий / Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. трудов региональной научно-практической конференции – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2001. - С. 74-78.
9. К вопросу о рациональной инвестиционной стратегии / Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. трудов региональной научно-практической конференции – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2001. - С. 71-74.
10. Методические основы принятия управленческих решений по реструктуризации предприятия / Стратегическое планирование на предприятии. Сб. докладов международной научно-практической конференции – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2002. –С. 239-248.
11. Некоторые аспекты научного подхода к разработке программ реструктуризации предприятия / Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. докладов научно практической конференции – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2003. - С. 52-54.
12. О необходимости разработки программ реструктуризации / Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. докладов научно-практической конференции – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2003. - С. 54-60.
13. К вопросу о разработке программ реструктуризации / Наука и практика. Диалоги нового века. Материалы международной научно-практической конференции – Набережные Челны: Изд-во Камского государственного политехнического института, 2003. – С. 379-381.
14. Реструктуризация предприятия как элемент системы антикризисного управления. / Проблемы машиностроения. Труды XXXIII Уральского семинара. Российская академия наук, Уральское отделение проблем машиностроения, механики и процессов управления – Екатеринбург: Межрегиональный совет по науке и технологиям, 2003. – С. 339 – 350.
15. Возможности применения сетевых методов планирования при проведении реструктуризации / Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. докладов региональной научно-практической конференции – Чайковский: Изд-во ЧТИ (филиал) ИжГТУ, 2004. – С.213-217.

ПИУНОВА  
МАРИНА АДОЛЬФИЕВНА

АВТОРЕФЕРАТ

Подписано в печать 06.04.2005. Формат 60x84 1/16  
Уч.-изд.л. 1,38. Усл. Печ.л. 1,34  
Тираж 100 экз. Заказ №

617766, г. Чайковский, ул. Декабристов, 23  
Издательство ЧТИ (филиал) ИжГТУ