

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Х.М. Бербекова»**

На правах рукописи

Сабанов Резуан Русланович

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК
В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.э.н., профессор Шидов А.Х.

Нальчик-2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ АПК В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.....	10
1.1 Сущность эффективности производства как экономической категории ..	10
1.2 Основные аспекты стратегического управления предприятием и характерные предпосылки для разработки проектов реструктуризации.....	22
1.3 Сущность и классификация методов реструктуризации	40
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	51
2.1 Анализ современного состояния перерабатывающих предприятий АПК Кабардино-Балкарской Республики и возможности разработки системы стратегического управления	51
2.2 Проблемы перерабатывающих предприятий АПК и необходимость их реструктуризации	81
2.3 Формирование стратегии реструктуризации в управлении предприятием	95
2.4 Разработка алгоритма процессов реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК	115
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ АПК.....	134
3.1 Реформирование структуры управления предприятием как фактор его эффективного развития.....	134
3.2 Экономико-математическая модель прогнозирования устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК	145
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	164
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	168
ПРИЛОЖЕНИЕ	189

ВВЕДЕНИЕ

Стремительные геополитические изменения, сопровождающиеся непродуманными скоропалительными санкциями Западных стран против России не только усиливают возможности развития свободного предпринимательства в аграрной сфере РФ, но и вызывают необходимость технического перевооружения, реконструкции и современных методов управления с целью повышения эффективности конечных результатов. Становление цивилизованных отношений в российской аграрной экономике невозможно без задействования современных инструментов стратегического управления структурными преобразованиями, ориентированными на долгосрочную перспективу.

Таким образом, образовалась объективная необходимость переосмысления понятия «эффективность производства» и разработки новых подходов к решению задач оценки и управления повышением эффективности работы перерабатывающих предприятий АПК. Это сопряжено с формированием новых методов реструктуризации и реализации мероприятий, направленных на увеличение объемов агропромышленного производства продукции, рациональное использование всех ресурсов, уменьшение себестоимости и поэтапное улучшение качества продукции.

Экономическое и технологическое состояние хозяйствующих субъектов вызывает большой интерес к реструктуризации предприятий и требует разработки эффективной стратегической программы развития и функционирования хозяйствующих субъектов АПК.

Суть и формы реструктуризации зависят, прежде всего, от целевых установок. Стратегия эффективной реструктуризации взаимосвязана с осуществлением множества целей, в том числе: установлением инвестиционных приоритетов развития агропромышленного производства, задействованием стратегических инвесторов, увеличением стоимости собственного капитала и т.д. Сегодня абсолютное большинство неэффективных хозяйствующих субъектов АПК вынуждено прибегать к

разработке стратегии реструктуризации, так как внутренние источники роста, в целом исчерпаны, на лицо глубокие кризисные ситуации, вследствие чего предприятия ищут возможности привлечения факторов внешнего роста.

В связи с этим, разработка теоретических и методических основ системы повышения эффективности хозяйствующих субъектов в условиях реструктуризации является одной из важнейших проблем, что и предопределило выбор темы и основные направления диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблема повышения эффективности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий АПК, с одной стороны, довольно тщательно исследована учеными, и, тем не менее, является наименее изученной как в экономической теории, так и в российской практике в условиях возрастающей конкуренции. Данной проблемой эффективно занимались и достигли конкретных результатов такие ученые как: Л. И. Абалкин, А. Г. Аганбегян, Ю. Г. Бинатов, Л. В. Кантарович, В. В. Кузнецов, В. В. Новожилов, А. Н. Ноткин, Т. С. Хачатуров, С. С. Шаталин и др.

Отдельные аспекты повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства рассмотрены многими учеными, в том числе такими как: Б. Б. Басаев, П.Е. Гасиев, Л.З. Гукежева, М. В. Косолапов, В. З. Мазлоев, Е. С. Оглоблин, И. В. Палаткин, Г. А. Полунин, И. С. Санду, А. В. Ткач, И. Г. Ушачев, А. Г. Федичкин и другие.

Несмотря на то, что вопросам повышения экономической эффективности хозяйствования в условиях стратегической реструктуризации в последнее время уделяется большое внимание в специальной литературе, глубина этих изысканий не соответствует запросам российской аграрной экономики. Так, например, недостаточно проработанными являются проблемы реформирования структуры управления предприятия как фактора его эффективного развития, формирования стратегии реструктуризации в управлении предприятием, прогнозирования устойчивого развития

хозяйствующих субъектов АПК. Современные подходы к разработке подходов повышения эффективности в условиях стратегической реструктуризации требуют применения особых моделей принятия и реализации управленческих решений, что позволит также эффективно управлять хозяйствующими субъектами.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспортов специальностей ВАК Минобрнауки РФ. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, п.п. 1.2.38. Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК; 1.2.39. Обоснование прогнозов и перспектив развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства; 1.2.41 Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК.

Цель диссертационного исследования заключается в научном обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности разнопрофильных предприятий АПК в условиях стратегической реструктуризации.

В соответствии с целью диссертации, и исходя из специфики управления предприятиями АПК в условиях стратегической реструктуризации, поставлены следующие задачи:

- уточнить экономическое содержание, определить взаимосвязь, выявить общие и отличительные особенности категории «эффективность производства» в условиях возрастающей конкуренции;
- исследовать и систематизировать научные взгляды к стратегической реструктуризации в управлении предприятиями АПК с позиций установления их существенных признаков;
- осуществить системный анализ организационно-экономических и технических факторов и обозначить основные направления практической реализации стратегической реструктуризации на перерабатывающих

предприятиях АПК;

- разработать алгоритм процессов реструктуризации перерабатывающих предприятий регионального АПК;

- предложить экономико-математическую модель прогнозирования устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК.

В качестве объекта исследования выступают разнопрофильные перерабатывающие предприятия АПК Кабардино-Балкарской Республики.

Предмет исследования составили организационно-экономические отношения, возникающие в ходе стратегического управления промышленными перерабатывающими предприятиями АПК в условиях стратегической реструктуризации.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили научные труды российских и зарубежных ученых в области формирования и реализации повышения эффективности агропромышленного производства, стратегии реструктуризации предприятий в разных отраслях аграрной экономики в условиях возрастающей конкуренции, а также законодательные и нормативные акты Правительства Российской Федерации, Постановления Правительства Кабардино-Балкарской республики по вопросам реструктуризации разнопрофильных перерабатывающих предприятий АПК. Были исследованы материалы научных журналов, научно-методических рекомендаций в области аграрной политики, передовой опыт реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК и др.

Основные методы исследования. Основным методологическим приемом исследования явился системный подход, использование которого позволило с наибольшим эффектом решить вопросы повышения эффективности перерабатывающих предприятий АПК в условиях стратегической реструктуризации. Для решения поставленных задач были использованы общенаучные методы исследования: сравнительный, факторный, логический, графический, финансовый анализ и информационное обеспечение управленческих решений.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности функционирования предприятий АПК в условиях стратегической реструктуризации.

В соответствии с целью на защиту выносятся ряд следующих теоретических и практических результатов, определяющих **научную новизну** и являющихся предметом защиты:

- обоснованы методические подходы к определения экономической эффективности АПК региона, которые, в отличие от известных, предполагают установление взаимосвязи между ее основными разнопрофильными составляющими в условиях возрастающей конкуренции: эффективность задействования всех ресурсов, развитие межотраслевых связей, основных экономических процессов, конечные результаты хозяйствования;

- уточнены и дополнены составляющие терминологического аппарата «стратегическое управление предприятием». В отличие от известных определений (Виханский О.С. и др.) под стратегическим управлением мы понимаем сочетание специфических для предприятия потенциалов (ресурсного и рыночного), являющихся основой формирования конкурентных преимуществ в условиях стратегической реструктуризации;

- дано авторское определение «стратегия реструктуризации», под которым мы понимаем приемы реализации поставленных целей, направленных на повышение инвестиционной стоимости предприятия посредством оптимизации активов новых (выделившихся) непрофильных структурных единиц;

- на основе обоснования концептуальных положений стратегического развития предприятия, предложен инструментарий стратегии реструктуризации хозяйствующего субъекта в условиях формирования современной институциональной среды;

- разработан многофункциональный алгоритм управления структурными

преобразованиями, включающий: обыденные функции стратегического управления; различные уровни управления структурными преобразованиями; системную оптимизацию функционирования агропромышленных бизнес-структур методами стратегической реструктуризации;

- разработана экономико-математическая модель системы адаптивных стратегий реструктуризации предприятия, позволяющая прогнозировать сценарные варианты устойчивого развития.

Практическое значение результатов исследования заключается в формулировании теоретико-методических и практических положений решения проблем повышения эффективности управления разнопрофильными перерабатывающими предприятиями АПК в условиях стратегической реструктуризации. Актуальность рассмотренных проблем объясняется необходимостью обновления структурных основ общественного развития, а также усилением конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в условиях мирового кризиса и санкций США и западных держав.

Практическое использование выводов и предложений даст возможность в определенной степени обновить теоретико-методическую базу исследования проблем повышения эффективности производства в условиях комплексной реструктуризации хозяйствующих субъектов.

Отдельные положения диссертационной работы могут быть использованы в ВУЗах при изучении предметов «Управление АПК», «Теория и практика реструктуризации», «Экономика АПК».

К основным положениям, которые выносятся на защиту, относятся:

- этапы формирования и оценки общих и отличительных признаков категории «эффективность производства» в новых условиях хозяйствования с учетом выявленных характерных предпосылок для разработки проектов реструктуризации;

- результаты экономического положения разнопрофильных перерабатывающих предприятий АПК и Кабардино-Балкарской республики, что позволило выявить и систематизировать «узкие места» отрасли,

установить возможности реализации системы стратегического управления на предприятиях;

- система факторов, сдерживающих развитие хозяйствующих субъектов регионального агропромышленного комплекса;

- разработанные подходы к формированию стратегии реструктуризации в управлении предприятием, в том числе алгоритм процессов реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК;

- обоснование подходов к реформированию структуры управления предприятием в условиях стратегической реструктуризации;

- предложенная экономико-математическая модель прогнозирования устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК.

Апробация и внедрение диссертационного исследования.

Основные положения диссертации были апробированы и поддержаны на различных межрегиональных и вузовских конференциях и семинарах, прошедших в 2013-2016 гг.: в Кабардино-Балкарском государственном университете им. Х.М. Бербекова, Санкт-Петербургском инженерно-экономическом университете (филиал г. Кизляр, 2013 г.), Адыгейском государственном университете (Кошехабль, 2013 г.).

Отдельные положения по реформированию структуры управления предприятием были апробированы и внедрены в ООО «Зеленая компания» (г.Нальчик), на молочном заводе ИП Купов (с.Заюково).

Публикации. По теме диссертационной работы опубликовано 14 работ, в том числе - 6, в журналах, рекомендованных ВАК, общим объемом 10,0 п.л.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (241 наименование). Диссертационное исследование изложено на 186 страницах основного текста, содержит 35 таблиц, 17 рисунков, 4 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ АПК В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

1.1 Сущность эффективности производства как экономической категории

Развитие рыночных отношений на основе перехода к различным формам собственности, приватизация предприятий и т.д. потребовало преобразования методологических подходов в развитии теории и практики анализа производственно-финансовой деятельности хозяйствующих субъектов. Исследование эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий и присущих ей закономерностей и тенденций также требует глубокого изучения причинно-следственных связей в экономике, их взаимной обусловленности, взаимосвязи [28].

Экономическая эффективность - сложнейшая и наиболее популярная категория экономической науки, пронизывающая все грани практической деятельности человека, все стадии общественного производства. Она выступает в виде основ формирования количественных критериев ценности принятых управленческих решений. Категория «экономическая эффективность» отражает все наиболее значимые признаки финансово-хозяйственной деятельности (единство, многомерность, динамика, взаимосвязь и т.д.) [227].

Данная категория является не только наиболее обобщающим понятием экономики, но выступает в качестве сложной социально-экономической категорией воспроизводства, отражающей процессы развития производительных сил и производственных отношений [162]. Необходимость правильного и единого, приемлемого для любого уровня и любой отрасли народного хозяйства понимания эффективности производства в рыночных условиях вызывает значительный интерес у экономистов, занимающихся методологическими и практическими проблемами

повышения эффективности. В условиях возрастающей конкуренции определение сути эффективности производства является точкой отсчета, ибо от этого зависит выбор критерия и всей гаммы показателей эффективности, а значит, и путей ее повышения.

Вместе с тем, несмотря на наличие множества определений данной категории, до сих пор в специализированной экономической науке отсутствует единый научно-обоснованный подход к установлению сущности экономической эффективности производства. Большая палитра мнений и убеждений в отношении категории «эффективность» мешает выработке определения единого подхода, разработке системы ее показателей и критериев. Многообразие подходов можно объяснить тем, что мы речь ведем о сложной, многогранной категории, связанной с сутью и содержанием значимых общественных экономических законов, отражающих интересы как общества, так и любого индивидуума и охватывающих все аспекты финансово-хозяйственной деятельности, начиная с общественного производства, в целом и кончая производственными структурами, рабочим местом [163].

Рассмотрим позиции известных ученых-экономистов по исследуемой важнейшей экономической категории, что позволит нам уяснить ее сущность.

«Эффективность» в упрощенном смысле можно рассматривать как результативность. Как любая категория, ей присущи две стороны - качественная и количественная [188]. Первая сторона показывает ее теоретическое и логическое содержание, т.е. суть категории. Количественная сторона показывает механизм действия закона экономии времени, т.е. показывает какую экономию времени для достижения целей общественного производства и т.д. мы получили. Речь идет каждый раз именно о достижении экономии, ибо предполагается, что на всем историческом пути человеческого общества оно должно рачительно использовать свои силы, достигать большего количества выпуска и ассортимента продукции,

затрачивая при этом меньше средств, чем в предыдущем периоде. Данный тезис, по идее, должен выступать в виде объективно действующего критерия экономической эффективности на всех уровнях развития человеческого общества.

Подходы разных ученых-экономистов на суть экономической эффективности постоянно изменялись. Так, например, в 20-х годах прошлого века были предприняты неоднократные попытки объяснить суть исследуемой экономической категории по аналогии с эффективностью в естественных науках, при этом, чаще всего рассматривали с технической эффективностью. Например, в работе [141] отмечалось, что определение эффективности технической во многих химических, физических и биохимических процессах осуществляется непосредственно в силу одномерности и точности измерения величин, показывающих издержки и конечные результаты. Однако, на наш взгляд, финансово-хозяйственные процессы в этом отношении имеют принципиальные отличия от технологических процессов, и поэтому, затраты и результаты в данном случае недопустимо исследовать как величины безоговорочно одномерные, в связи с чем, проблема определения эффективности гораздо сложнее, чем представляется. В целом же, суть эффективности в рассматриваемых случаях одинакова. Развитие таких подходов было у экономистов 70-х годов, в частности, профессор Бор М.З. отмечал, что эффективность любого процесса означает его результативность, которая достигается в ходе задействования естественных условий, создающих эффект факторов [38]. Естественно, что и при использовании самой техники, и в конкретной экономике надо измерять полученные от принятых управленческих решений конечные результаты с произведенными для этого затратами, т.е. необходимо и сочетание количественного роста с качественным. Вместе с тем, нельзя упрощать категорию эффективность производства и воспринимать ее лишь в виде категории соизмерительного и количественного порядка, обеспечивающей сравнение затрат с результатами. Категория «эффективность производства»

выражает производственные отношения в обществе и развивается под влиянием характера этих отношений. Отсюда, можно утверждать, что недопустимо говорить о тождественности технической и экономической эффективности, ибо экономической эффективности всегда присуща социальная сущность, которой нет в технической.

В первые годы советской власти под повышением эффективности производства, как правило, подразумевалось достижение высоких темпов экономического развития [215]. В последующие годы изучение эффективности производства проводилась более глубоко. Методологически на первый план вышли проблемы установления социально-экономической эффективности производства, в том числе задачи, сопряженные с исследованием эффективности и с выяснением всего блока возможных социальных последствий (исследовались проблемы развития человека, удовлетворения его потребностей, характер труда, использования свободного времени и т.д.). Все это в многочисленных трудах ученых того периода отражено в понятии социально-экономической эффективности производства [156, 160, 215, 225]. Вместе с тем, существует много противоречивого при определении понятия «эффективность производства». Основные из них связаны с определением понятия и содержания экономических аспектов эффективности производства, их количества всеобщности, отличий категорий эффективности воспроизводства и производства и др. В любом случае, при этом, основополагающим является то, что суть любой экономической категории выражается способом производства и системой производственных отношений.

Наиболее популярным подходом к понятию «эффективность производства» является подход, что данная категория показывает результативность производства, что определяется отношением его результата к затратам, т.е. под ним понимается отношение полезного результата к издержкам на его достижение. Это позволяет сводить суть увеличения эффективности к достижению максимального эффекта или результата при

минимальных затратах, создавших данный эффект [215]. Подобное толкование сути категории «эффективность производства» встречается во многих работах. Вместе с тем, можно заметить, что такой подход, состоящий в подобном определении данной категории, не раскрывает сущность категории, так как они затрагивают лишь расчетный аспект категории, не выясняя ее сущности.

Прежде, чем перейти к обоснованию определения исследуемой категории, считаем необходимым прояснить некоторые ее аспекты.

Эффективность любого способа производства имеет особое экономическое содержание. Социально-экономическая суть производственно-хозяйственной деятельности и ее результаты можно понимать только в связи с общественными отношениями, ибо мы говорим о производстве как общественном процессе. Категория «эффективность» показывает результативность производства, она связана с производством продукции, предназначенной для общественного потребления. Многие экономисты утверждают, что если эффективность производства выступает в виде результатов, то эффективность производства показывает результативность производства. При этом, по их мнению, результат есть порождение затрат факторов производства, процесса их взаимосвязи, а значит, он является неотрывным от всех отношений, возникающих в производстве. Отсюда, попытка определения результативности производства с увязкой эффекта с затратами факторов - означает связь продукта с процессом производства, производственными отношениями. Отсюда, исследование эффективности производства, в первую очередь, проявляется в выявлении причинно-следственных связей результатов и издержек. Исследуемая категория как качественная характеристика общественного производства выступает не просто результатом производственных отношений, а определенной их совокупностью.

Социально-экономическая составляющая исследуемой категории сопряжена с взаимосвязанными разнонаправленными факторами

производства в конкретных общественных условиях. Данная общественно-экономическая формация находится в непрерывной связи с материально-имущественным содержанием категории «эффективность производства».

Исследование данной категории не ограничивается анализом уровня развития производительных сил и степени задействования имеющихся ресурсов. Она также отражает формы бытия и условия существования конкретного общества, то есть конкретные аспекты исследуемой системы производственных отношений. Она показывает результаты взаимодействия производственных отношений с производительными силами и ее суть заключается не в количественных размерах затрат и результатов, а выражает сами отношения по производству, распределению и обмену, обуславливающие на каждом последующем этапе развития уменьшение издержек для достижения полезного эффекта.

Существуют трактовки категории эффективности производства, называемые трактовками расширительного типа [38].

Используя диалектический метод изучения экономических законов и категорий, мы попытались выработать модифицированное определение понятия «эффективность производства».

Общеизвестно, что экономические категории представляют собой систему, состоящую из взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодействующих элементов. При этом, в системе экономических категорий любому элементу, как и системе в целом, присущи дополнительные системные качества. Поэтому, суть любой исследуемой категории можно полно раскрыть лишь при анализе целостной системы понятий, мировоззрений, во взаимоувязке всех составляющих, при этом, система и отдельные ее составляющие взаимосвязаны, взаимозависимы, находятся в непрерывном движении, подвергаются различным изменениям и т.д.

Все экономические категории являются выражением определенных производственных отношений в абстрактной форме. Применяя

категориальный анализ (метод восхождения от абстрактного к конкретному), можно проанализировать исследуемую категорию безотносительно к конкретному способу производства, на основе ее родового признака, т.е. отличительной черты, показывающей суть категории в максимально абстрактной форме.

На следующей ступени анализа мы рассматриваем данную категорию относительно определенного способа производства, не учитывая внутренние противоречия.

На завершающем этапе изучается категория «эффективность производства» в контексте противоречий, присутствующих в анализируемом способе производства на разных уровнях хозяйствования [160].

Вышеизложенное позволяет утверждать, что категория «эффективность производства» присуща материальному производству, ибо одним из основных объектов анализа проблем эффективности является исследование процесса производства в связи с выявлением затрат его факторов. Также производство можно характеризовать абстрактно, вне зависимости от конкретных производственных отношений, в виде процесса общественного труда. Поэтому, исследуя количественную сторону эффективности конечных результатов в виде общей черты для разных способов производства, эффективность производства необходимо понимать как достижение конкретного результата при заданных размерах затрат общественного труда.

Подобное определение категории «эффективность производства» делает ее присущей к разным общественно-экономическим формациям, ибо она отражает эффективность применения живого и овеществленного труда, присущих разным формам производства. Общественное производство выступает в единстве двух взаимосвязанных сторон производительных сил, выражаемых в элементарных моментах общественного труда и производственных отношений, формирующих необходимые условия участия работников в общественном производстве. Отдельным категориям присущи конкретные определенные способы производства, основанные на общности

элементарных моментов процесса труда, отражающие общие закономерности развития производительных сил и т.д.

Все это позволяет считать категорию «эффективность производства» общезкономической категорией. Ее изначальным родовым признаком выступает совокупная экономия затрат живого и овеществленного труда.

Экономия затрат труда является результатом взаимодействия комплекса связанных разнонаправленных факторов, влияющих на производительные силы и производственные отношения. На нее существенно влияют такие факторы, как уровень развития МТБ производства, качество рабочей силы, характер производственных отношений общества и их соответствие фактическому уровню развития производительных сил [225]. Отсюда, демонстрируя сложившуюся экономию затрат труда, эффективность также отражает закономерности развития производительных сил и производственных отношений. При этом, общественная форма и материальное содержание сопряжены с эффективностью производства. Материальное содержание эффективности сопряжено с ростом производительности общественного труда и достижением экономии всех задействованных ресурсов. Данный симбиоз есть то общее, что сопровождает эффективность на любой стадии развития общества. Общественная форма исследуемой категории и ее общественное содержание выражается формой собственности на средства производства и существующими в обществе экономическими законами. Отсюда, любой общественно-экономической формации эффективности производства присуща своя общественная, социальная сущность и функциональное назначение. Она демонстрирует присущие только данной формации производственные отношения и в этом смысле отражает экономические отношения соответствующего способа производства и является экономической категорией.

При помощи количественной характеристики сущности категории «эффективность производства» можно получить вывод, что в качестве ее критерия выступает отношение массы произведенного общественного

продукта к затраченному на его производство количеству овеществленного и живого труда. Отношения эффективности выходят за рамки производства и выступают в других процессах, а именно, в распределении, обмене и потреблении. В связи с этим, исследуя данную категорию недопустимо упрощать ее лишь до оценки эффективности производства или его МТБ и определять их как частные количественные показатели, так как при таком подходе выпадает социально-экономическая сущность эффективности, отчетливо проявляющаяся на стадии общественного потребления.

Поэтому, для адекватного восприятия сути категории «эффективность производства» при любом способе производства нужно, в первую очередь, исследовать взаимосвязь эффективности производства с законом экономии времени, отношением собственности на средства производств [215].

Перейдем к рассмотрению взаимосвязи категории «эффективность производства» с законом экономии времени. Он непосредственно выражается в эффективности производства. В общественном производстве все издержки выступают, в конечном итоге, как затраты труда. Одним из важнейших источников роста эффективности производства является экономия, достигаемая в результате применения рациональных способов труда. Она выступает в виде единого измерителя - экономии рабочего времени. Данный закон, в конечном итоге, выступает всеобщим законом развития человечества, ибо суть его во всех формациях идентична, несмотря на то, что формы его проявления зависимы от способов производства [160].

Сопряженным понятию «эффективность производства» является категория «производительность труда», позволяющая анализировать отличительные особенности закона экономии времени и закона повышающейся производительности труда. Очень часто мы наблюдаем в специальной литературе, что эти понятия идентичны. Трудно согласиться с таким подходом, ибо функции закона экономии времени невозможно соотнести к функциям закона повышающейся производительности труда. Этому есть следующие объяснения. В первую очередь, действие закона

повышающейся производительности труда сопряжено со сферой материального производства, тогда как действие второго закона касается и непроеизводственной сферы. Далее, закон производительности труда показывает экономию только живого труда, когда закон экономии времени отражает экономию совокупного труда, т.е., овеществленного и живого труда. При этом, закон экономии времени выражен через закон повышающейся производительности труда и закон снижения производственных затрат [225]. Вышеизложенное позволяет утверждать, что всеобщий закон экономии времени отражает эффективность общественного производства во всех сферах экономики. В случае рассмотрения сферы материального производства действие данного закона проявляется через функционирование закона повышающейся производительности труда и закона снижения затрат производства. При этом, пальма первенства достается закону повышающейся производительности труда, так как, в целом, затраты живого труда на производство единицы продукции уменьшаются быстрее, чем затраты прошлого труда, и самое важное - живой труд является источником экономии овеществленного труда.

Все вышеизложенное позволяет говорить об объективном действии рассмотренных выше экономических законов. Закон экономии проявляется в росте эффективности общественного производства, а закон повышающейся производительности труда - в росте эффективности живого труда.

Анализ соотношений категорий эффективности общественного производства и производительности труда позволяет утверждать, что рассматривая эффективность общественного производства, даже в узком смысле слова, как эффективность материальной сферы производства является более сложной категорией, чем категория производительность труда, так как она характеризует результативность функционирования живого труда и средств производства.

Все это позволяет нам разделять мнения тех экономистов, которые считают, что эти категории не тождественны и не идентичны [28].

Таким образом, мы рассматриваем «эффективность» как важнейшую категорию воспроизводства, фиксирующую в себе величину задействования системы экономических законов и категорий с целью наилучшего удовлетворения общественных потребностей при минимальных общественных затратах. Динамичное взаимодействие производительных сил и производственных отношений с целью повышения эффективности производства заставляет интегрировать производственную и социальную результативность, что выступает в виде социально-экономической категорией для каждого способа производства. Социальные и экономические результаты производства взаимосвязаны и формируются на экономической основе, ибо не может быть экономического вне социального [38]. В зависимости от уровня учета всех составляющих эффекта, издержек и т.д., исследователь всегда имеет дело со сложной социальной и экономической категорией.

Наличие помимо социально-экономической категории еще и второй - экономической - на наш взгляд, не оправдано в силу монизма целостности воспроизводства, суть которой составляет непосредственное производство. Суть эффективности как экономической категории не изменяется в зависимости от того, исследуют ли ее относительно всего воспроизводственного процесса в целом или отдельной его части, ибо эффективность общественного производства является ключевой характеристикой существования соответствующего способа производства [38].

Общэкономический подход к категории эффективности обуславливает наличие единого критерия социально-экономической эффективности производства.

Для того, чтобы окончательно уяснить понятие «эффективность производства», надо прояснить позицию по понятиям «социально-экономическая эффективность» и «степень достижения цели производства». Очень распространенными являются подходы, в которых под сутью

социально-экономической эффективности понимается уровень достижения цели общественного производства и использование ресурсов его развития [225]. Мы не разделяем такой подход, ибо, в действительности, указанные понятия функционально зависимы между собой, так как увеличение эффективности общественного производства выступает в виде важнейшего условия и средства достижения его цели. Данное положение наглядно дается в рисунке 1.

Источником роста благосостояния и всестороннего развития общества является увеличение эффективности производства. Здесь все взаимосвязано - увеличение благосостояния и всестороннее развитие личности формирует необходимые условия для роста результативности труда на основе применения достижений НТП, НОТ и т.д., что, в целом, качественно отражается на развитии производительных сил и повышении эффективности общественного производства. (Это объясняет наличие обратных связей на рисунке 1).



Рисунок 1. Взаимосвязи эффективности общественного производства
где, сплошные линии - это прямые связи, пунктирные линии - обратные связи.

Составлен по источникам [41, 199, 226]

Таким образом, анализ специальной литературы и приведенные выше аргументы позволяют засвидетельствовать, что категория эффективности общественного производства выступает в виде производственных отношений

на предмет реализации поставленной цели с наименьшими издержками общественного труда.

1.2 Основные аспекты стратегического управления предприятием и характерные предпосылки для разработки проектов реструктуризации

Стратегическое управление более полувека находит активное применение в развитых странах. В современной России стратегическое управление в виде инструмента управления предприятиями, и как науки, в целом, находится на этапе становления [14, 23, 48]. В таких условиях, естественно, ему присущи все признаки «болезни роста»: неопределенность в терминологии, эклектичность в системе теоретических воззрений, разобщенный подход практиков и ученых, работающих в этой области.

Отсюда, обостряется проблема необходимости обобщенного изложения сложных и противоречивых проблем стратегического управления [20, 83, 108].

На сегодня существует масса разных определений понятия «стратегическое управление», в которых авторы выделяют те или иные аспекты или особенности [14, 18, 23, 93]. Причина такого положения, на наш взгляд, состоит в том, что каждое определение относится к конкретному периоду формирования стратегического управления.

Современное понимание стратегического управления необходимо воспринимать как результат определенного эволюционного процесса. В связи с этим, в первую очередь, для установления сущности стратегического управления необходимо рассмотреть эволюцию концепции стратегического управления. Процесс развития данной концепции обусловлен как изменениями экономических, технологических и социальных условий деятельности предприятий, так и необходимостью разработки более современных методов управления предприятиями. При этом, чем сложнее и неопределеннее становится состояние хозяйственной среды, в которой функционирует предприятие, тем больше усложняются системы управления

хозяйствующим субъектом, что, в свою очередь, вызывает необходимость нового понимания сущности стратегического управления.

В развитии стратегического управления исследователи выделяют разные этапы, которые, по нашему мнению, по своей сути, являются одними и теми же. Эволюционные этапы концепции стратегического управления приведены в таблице 1.

Можно отметить, что практически появление на каком-либо этапе развития любого нового понимания стратегического управления имеет место преемственность – новое понимание не отвергает предыдущее. Наоборот, любая последующая концепция вобрала в себя все лучшее из предыдущей. При этом, наряду с развитием концепции стратегического управления происходило эволюционирование понятия «стратегия».

Таблица 1 - Эволюционные этапы концепции стратегического управления

Автор	Этапы эволюции стратегического управления
Ансофф И. [23]	1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум). 2. Управление на основе экстраполяции. 3. Управление на основе предвидения изменений. 4. Управление на основе гибких экстренных решений.
Попов Е.В. [155]	1. Административное управление. 2. Управление по целям. 3. Менеджмент-обучение.
Стерлин А. Тулин И. [185]	1. Управление на основе бюджетно-финансового контроля (управление постфактум). 2. Долгосрочное планирование (на основе экстраполяции). 3. Стратегическое планирование 3.1 Стратегическое планирование на уровне хозяйственной единицы. 3.2 Стратегическое планирование на корпоративном уровне; 4. Стратегическое управление.

Практически большинство разработанных концепций стратегического управления имеет широкое применение в практике управления [125, 153, 164, 167, 199].

На основе классификации Стерлин А. и Тулина И. более подробно рассмотрим некоторые из них, сосредоточив внимание на сущности и проблемах каждого из эволюционных этапов [185].

Начальный этап, который получил большое применение в 20-х годах XX века, характеризовался использованием бюджетно-финансового контроля.

Бюджетирование выступает в виде текущего планирования производственно-финансовой деятельности; его особенностями являются краткосрочный характер и внутренняя направленность. Это подразумевает, что при формировании бюджета учитывают только те финансовые показатели, которые сопряжены с внутрипроизводственной деятельностью [185].

Специалисты отмечают, что, несмотря на эффективность действующей системы бюджетного планирования и финансового контроля, использование лишь одних бюджетно-финансовых методов планирования создавало потенциальную угрозу будущему состоянию предприятия, так как высокая текущая прибыльность обеспечивалась, в целом, за счет ресурсов долгосрочного развития хозяйствующего субъекта [85, 210, 218].

Также для такого метода управления характерны традиционные принципы - он обращен внутрь предприятия и является инструментом распределения внутрипроизводственных ресурсов, а также рационального координирования и контроля за деятельностью подразделений организации.

Можно утверждать, что основой бюджетирования является технократическая концепция менеджмента, в основе которого выступал управленческий рационализм и изначальное убеждение в том, что успехи производственно-финансовой деятельности предприятия зависят, в первую очередь, от рационального задействования всех ресурсов предприятия, направленных, в частности, на снижение издержек, выявление внутрипроизводственных резервов и т.д., в этом случае, предприятие выступает в виде закрытой системы [85, 88]. При этом, считается, что ее цель и задачи спланированы и как другие условия деятельности предприятий, стабильны в течение определенного периода, а ее стратегия основана на росте и усилении специализации производства.

Легко заметить, что для управления предприятиями советской

экономики (плановой экономики) были характерны эти же методические принципы.

Следующим этапом развития стратегического управления (30-е годы) стало *долгосрочное планирование*, явившееся серьезной попыткой внесения в деятельность крупных предприятий видения будущего.

Здесь исходным пунктом был процесс составления прогнозов продаж предприятиями на несколько лет вперед. Отсюда, все функциональные плановые задания брались на основе контрольных цифр, обозначенных в прогнозах продаж. Задачи планирования того периода ограничивались, в целом, выявлением факторов, которые лимитировали возможности для роста предприятия, а стратегия воспринималась в виде долгосрочного плана, представляющего собой совокупность мер, исходя из экстраполяции результатов производственной деятельности предыдущих периодов [89].

Специалисты отмечали, что прогнозы сбыта в рамках долгосрочного планирования, как правило, выступают в виде экстраполяции показателей реализации за предыдущие периоды. В условиях быстрорастущей экономики такие проекты представлялись радужно. Вместе с тем, в условиях возрастающей конкуренции прогнозные на основе экстраполятивных все больше отклонялись от реальных цифр [71].

Все это в 60-70-е годы заставило долгосрочное планирование трансформироваться в стратегическое.

Стратегическое планирование было очередным промежуточным этапом дальнейшего совершенствования систем управления.

Этим вопросом посвящено много трудов в специальной литературе, в связи с чем, считаем возможным проанализировать отличия системы стратегического управления на основе стратегических планирований от обыденной предшествовавшей практикой управления. При классическом подходе в основе всего лежал принцип от настоящего к будущему и, соответственно, вырабатывался план - что должно предприятие делать в будущем [50]. Как исправить данное положение?

Первое, необходимо было добиться изменения принципа, составляющего основу долгосрочных планирований ("от настоящего к будущему") на обратный принцип стратегического планирования ("от будущего к настоящему"). Такой подход позволяет рассчитывать, что предприятие должно сделать в текущем периоде, чтобы суметь добиться реализации поставленных результатов в будущем.

Второе, главным звеном процесса планирования стала формулировка производственно-хозяйственной стратегии центров хозяйствования и разработка конкретной программы ее реализации.

Третье, методология стратегического планирования изобиловала разработками многовариантных стратегий. Поэтому, необходимо было проанализировать и отобрать альтернативные направления стратегического развития и пути достижения поставленных целей. Это тоже отличительное свойство стратегического планирования в сравнении с предыдущим опытом экстраполятивного планирования. То есть, мы говорим о том, что при помощи альтернативных вариантов необходимо добиваться постоянного соответствия ресурсов предприятия к требованиям внешней среды. В этом случае, связующим звеном выступает стратегия в виде стратегического плана, разрабатываемого на базе сценария развития окружающей среды. Так как адекватное соответствие невозможно, методика стратегического планирования основана на повышении потенциала адаптивности предприятия к условиям возрастающей конкуренции.

Зарубежный опыт использования систем стратегического планирования показывает, что процесс планирования мобилизует мысли, принуждает анализировать различные варианты, при этом в процесс планирования вовлекаются менеджеры разных уровней и т.д.

По истечении определенного времени наступил период, когда были исчерпаны возможности реализации рационалистической модели управления для организации эффективной деятельности предприятий. Это сопровождалось все более отчетливым проявлением ограниченности

механистического подхода к организации стратегического планирования.

Преобладание рационалистического мышления в управлении также отразилось и на процессах формирования организационных структур предприятий. Правильно обозначенное теоретическое положение о необходимости соответствия структуры стратегии - на практике оказалось практически не реализуемым. Изменения строгих организационных структур, не имеющих внутренних потенциалов адаптивности, как правило, не успевали за необходимыми производными исправлениями хозяйственных стратегий, порой составленных на основе ошибочного прогнозирования [185].

Некоторая имманентность рационалистической модели предприятия заключалась в отчетливом, нормативном подходе к формированию систем стратегического управления. В соответствии с этой моделью предприятие надо рассматривать в виде инструмента реализации запланированных задач. При этом, организация и поведение сотрудников предприятия четко регламентировано с неукоснительным выполнением функциональных обязанностей. Рациональная модель предприятия основана на механистическом типе системы управления.

Его основные характеристики:

- абстрактность разложения общей цели на обезличенную иерархию специализированных подзадач;
- спецификации функциональных обязанностей сотрудников всех уровней;
- оценка качества проделанной работы;
- иерархичность структуры власти и др.

Рассмотренная модель предприятия довольно эффективна в условиях стабильности и предсказуемости внешней среды, четкого видения перспектив и цели развития и т.д. В условиях же возрастающей конкуренции, которой присуще динамичность и неопределенность внешней среды, система управления должна становиться все более открытой, выдавливая «идеальное

построение» механистических структур.

Специалисты отмечают, что «несмотря на большие достижения при разработке сложных методов прогнозирования умение достоверного предвидения будущих периодов оставалось на ненадлежащем уровне» [185, с. 130].

В ходе проведенного анализа мы подошли к необходимости рассмотрения широкого круга вопросов, связанных с методическими и методологическими просчетами, которые довольно часто допускаются в ходе задействования системы управления на основе концепции стратегического планирования.

1. Периоды (как правило, 1-3 года), на которые разрабатывались планы, на практике оказались недостаточными для формирования устойчивых конкурентных преимуществ, которые конкуренты не могли бы легко обойти.

2. Система стимулирования управленцев направлена, в первую очередь, на поощрение достижения краткосрочных финансовых результатов, то есть ориентировано на месячные, квартальные, годовые планы по прибыли, доходам от инвестиций, денежные потоки поступлений и т.п. Не принижая значимость достижения указанных результатов, надо отметить, что в условиях высокой конкуренции этого уже оказывается недостаточным.

3. Наличие сверхквантифицированных стратегических планов явилось серьезным недостатком. К тому же, постоянное стремление к беспристрастному аналитическому обоснованию всех принимаемых управленческих решений также способствовало потере предприятиями организационной гибкости [185].

Более того, специалисты отмечают, что при разработке концепции стратегического планирования не учитываются некоторые важные обстоятельства. Так, принятие стратегических решений характеризуется большой неопределенностью и является не просто «линейным» процессом, а циклическим, включающим возвращение на более ранние фазы, стадии и т.д.

Ориентация в ходе планирования на группу финансовых и количественных показателей мешает восприятию менеджерами того факта, что стратегическое планирование, в первую очередь, является социальным и политическим процессом. Под социальным процессом понимается взаимодействие множества людей, а также конкретных индивидов в предприятии и т.п.; под политическим процессом понимается то, что планирование и формирование стратегии в той или иной степени преследует превращения разрозненных органов власти в организации, соблюдающих свои ведомственные интересы, в коалицию, поддерживающие все необходимые преобразования стратегического характера при реализации стратегии.

Для разработки стратегических решений необходимо наряду с научно-аналитическим подходом применять и нестандартные творческие подходы и даже интуицию. Это означает, что разработка стратегии опирается на такие рычаги как подсознательная, чувственная оценка исследуемых проблем, целей, обстоятельств, которые не вписываются в рамки формализованного подхода к планированию.

Надо отметить, что конечным результатом фирменного планирования является не плановые документы, содержащие информацию о мероприятиях, которые предприятие задумало выполнять в течение конкретного периода, а единогласие работников предприятия в отношении ее цели и путей их реализации. Вместе с тем, интересы отдельных групп и индивидуумов, имеющие разные ценностные установки, могут быть реализованы в различных, порой противоречивых целях. Общеобозначенные формальные установки, задаваемые в форме разных рыночных и финансовых показателей в рамках стратегического планирования, отражают лишь общие для работников предприятия ценности и позиции.

Кризис обыденных управленческих подходов, видимо, нельзя исследовать в виде общего и четко проявляемого явления. Неадекватность текущего управления рыночным требованиям обнаружилась, в первую

очередь, в продвинутых странах, в наибольшей степени ориентированных на американские теории и практику менеджмента. Японские и западногерманские предприятия, творчески перенявшие американский опыт и адаптировавшие его к своим национальным особенностям, смогли создать высокоэффективные системы стратегического управления, заставившие многих по-иному смотреть на внутрифирменное управление [126, 146, 148, 185].

В 70-х наступил очередной этап развития системы управления, основанный на механизме принятия гибких экстренных управленческих решений.

Многие экономисты восприняли это своеобразной модификацией и стратегическое планирование обозначили стратегическим управлением. Однако, нельзя это упрощать до модификации управления, ибо стратегическое управление надо рассматривать как его качественно новый уровень, как новую философию управления.

Парадигма стратегического управления называется в экономической литературе США «бесшумной управленческой революцией». Видимо, на это имеются конкретные основания, так как основные положения новой парадигмы можно применять в практике менеджмента без осуществления немедленной ломки и разрушения существующих механизмов и структур, при этом, как бы обогащая их и последовательно адаптируя к новым условиям. Исследуя указанный аспект рассматриваемой парадигмы, Л.И. Евенко во введении работы И. Ансоффа «Стратегическое управление» отмечает, что в силу усложнения внешней среды предприятия, технологии, на которых основана ее деятельность, все больше отдаляется от принципов управленческого рационализма и вынуждена, в первую очередь, думать об адаптивности своих внутрипроизводственных систем [23, с.23].

Признанный специалист в этой области П. Друкер, при формулировке принципов новой парадигмы управления применительно к новым условиям существования, указывал на человеческий и социальный аспекты

управления. При этом, он выделял, что управление направлено на людей, чтобы добиться их эффективных совместных действий. Оно неотделимо от культуры, должно ставить доступные и логические задачи, которые должны решать организации; формирует коммуникабельность, ответственность и что очень важно на наш взгляд - оценка работы управленцев не должна ограничиваться только производственно-экономическими показателями, ибо она должна быть многогранной [217, с.73].

Во многих работах четко отмечается, что эффективность организации зависит, в первую очередь, от главного из его ресурсов - человеческого. При этом, автор отмечает, что в условиях информатизации общества в хозяйствующих субъектах организуется новая социальная группа — когнитариат. Так как он является новым ключевым ресурсом, его эффективное задействование и наращивание становится важнейшей задачей управления. Действительно, при данном подходе новая управленческая парадигма, в первую очередь, ориентирована на такие факторы, как стиль руководителя и сотрудников, их образовательный и квалификационный уровень, их способности адекватного реагирования на нововведения [170].

Такой подход проявляет и Ефремов В.С. В частности, он отмечает, что успех присутствует на тех предприятиях, стратегии которых направлены на постоянное задействование их внутреннего потенциала для конкурентного преобразования внешней среды, а не приспособления к ней. ...При этом, он считает, что даже самая удачно разработанная стратегия и все многочисленные попытки предприятия стать конкурентоспособным невозможны, если у хозяйствующего субъекта отсутствует функционирующий механизм обучения и управления организационными знаниями [78].

Одним из ключевых компетенций фирменного менеджмента в рыночных условиях становится способность предприятий к обучению и управление знаниями своих сотрудников. Не случайно последнее время стала особо популярной идея стратегического управления «Менеджмент-

обучение» (Management by Learning). Основа данной концепции состоит в организационном знании, определяемом как расписанный набор принципов и правил, информационно обеспечивающих процессы принятия управленческих решений, поведения и действия индивидуумов предприятия. ...Знание предлагается рассматривать в виде отдельного наиболее важного источника ключевых способностей предприятия [186].

Конкурентоспособность на мировом рынке является показателем темпов развития хозяйствующего субъекта, эффективности его производственно-финансовой и коммерческой деятельности, и, безусловно, объема наработанных знаний. В связи с этим, одна из задач стратегического управления состоит в преобразовании накопленных знаний в конкурентные преимущества. При этом, необходимо добиться такого положения на предприятии, чтобы знания приобретались независимо от текущих задач, так как может снизить вероятность развития знания.

Существует ряд категорий знаний [186]: «знать как, почему и что», составляющие практическое, теоретическое и стратегическое знания.

Теперь перейдем к одному из способов стратегического управления, выступающего в контексте стратегического планирования - реструктуризации предприятия. Реформирование предприятия происходит довольно сложно, достаточно болезненно для сотрудников, и естественно, это нельзя осуществить за короткий период, ибо необходимо провести тщательную подготовку, анализ, разработку алгоритма программы, т.е. разработку стратегии реформирования.

В таблице 2, на основе сравнительных характеристик различных систем управления, дается алгоритм поэтапного развития планирования.

Из представленной таблицы видно: рассматриваемые системы управления, в целом, ориентированы на возрастающий уровень нестабильности окружающей среды и все меньшую прогнозируемость будущих явлений.

Согласно разработкам И. Ансоффа, существует следующая классификация систем управления [23].

1. на основе *контроля исполнения*.
2. на основе *экстраполяции*.
3. на основе *предвидения изменений*.
4. на основе *гибких экстренных решений*.

Таблица 2 - Сравнительный анализ характеристик систем управления

Величины	Бюджети- рование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Повторение прошлого	Тенденции неизменны	Новые тенденции	Не полная предсказуемость
Типы изменений	Отстает от реакции предприятия	Сравнимо с реакцией предприятия		Опережает реакцию предприятия
Процессы	Циклические			Реальное время
Основа управления	Контроль за отклонениями	Предвидение возможностей увеличения	Изменение стратегической цели	Учет развития рынка и окружающей среды
Акцент в управлении	Стабильность/ реактивность	Возможность предвидеть	Анализ	Творческий подход
Период	с 1900 г.	с 1950-х г.г.	с 1970-х г.г.	с 1990-х г.г.

Как видно, эволюция систем управления рассматривается в виде реакции на усложнение управленческих задач [121].

Понятие реструктуризации было описано с начала 90-х годов. Процессы изучения и развития стратегического управления и реструктуризации шли одновременно. В условиях возрастающей конкуренции стратегическое управление реализовало, в целом, свои функции, но глобальные реформы потребовали новых подходов к функционированию предприятия. В этом случае, стратегическое управление выступило как основа для развития реструктуризации.

Говоря о понятиях «стратегическое управление» и «реструктуризация» надо отметить, что их связующим звеном выступает стратегическое планирование. И это естественно: разработка планов является неотъемлемой

частью жизни любого предприятия (рис. 2).

Рассмотрим сущность и отличия приведенных понятий.

Выше мы показали, что стратегическое управление есть система предпринимательского управления деятельностью предприятия, ориентированная на разработку стратегий, предназначенных, в том числе, и для оценки и учета в повседневных решениях будущих преобразований и обеспечивающее предприятие методами реализации выбранных стратегий. Конечным результатом стратегического управления является обеспечение не только выживаемости, но и достижение устойчивого развития предприятий в длительной перспективе.

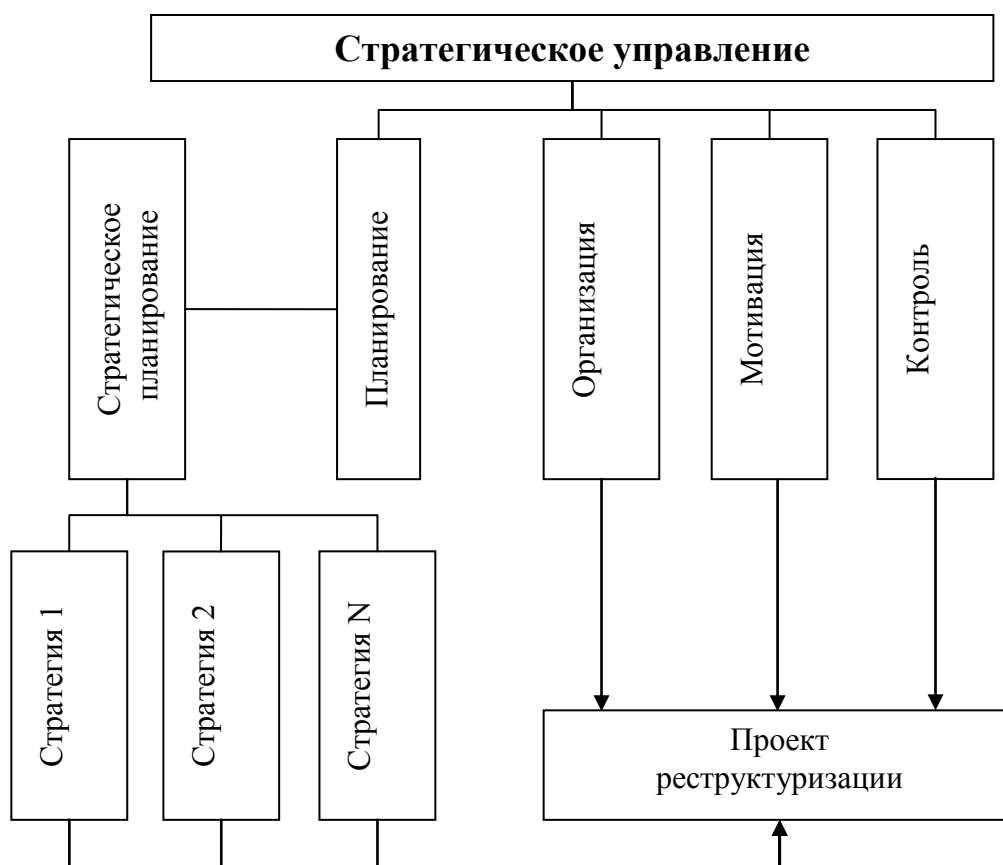


Рисунок 2. Место реструктуризации в общей системе управления

(Составлен на основании анализа ряда литературных источников [50, 109, 127, 197,

214]

Отличительным моментом анализа стратегического управления является то, что реструктуризацию недопустимо исследовать как стратегию предприятия. «Кто превращает реструктуризацию в стратегию, неизбежно обрекает себя на смерть, за последние годы многие умерли такой смертью» [66].

То есть, можно утверждать, что реструктуризация является лишь составляющей стратегии и выступает ее следствием.

В приложении 1 на основе анализа ряда литературных источников [50, 109, 127, 197, 214] приведены основные стратегии хозяйствующего субъекта и рассмотрены характерные предпосылки для формирования реструктуризационных планов в рамках стратегий.

Как видно из приложения 1, в рамках стратегического управления определяются основные базовые стратегии предприятия. Реструктуризация может выступать лишь как проект-компонент данных стратегий, т.е. ибо реструктуризация хозяйствующего субъекта, как мы выше указали, не есть стратегия предприятия, а проявляется в виде ее следствия.

Хотя существует масса стратегий, направленных на выживание, самоуничтожение и т.д., их последним этапом является необходимость реструктуризации предприятия.

Общая схема процесса реструктуризации состоит из следующих этапов:

1. Своевременность осознания необходимости проведения реструктуризационных процессов (на основе анализа изменений внешней среды).

2. Формирование будущего положения предприятия. Это осуществляется в рамках разработки стратегии предприятия, ее основных ориентиров и методов их реализации. Правильность выбора целей реструктуризации является гарантией того, что будут определены приоритетные направления по улучшению состояния предприятия.

3. Разработка модели существующего бизнеса предприятия. Данный этап еще называют ретроспективным (обратная реструктуризация). Здесь

проектируется система мероприятий, при помощи которых предприятие осуществляет заданные цели (описывается система управления, производства, финансов предприятия, дается оценка их эффективности; осуществляется анализ производственно-финансовой деятельности и т.д.).

На данном этапе также определяют типы необходимых преобразований (реструктуризация или реинжиниринг).

4. Формирование программы перехода от реального положения к желаемому образу предприятия (т.е. разрабатывается программа реструктуризации, рассматриваются различные методики и стратегии реструктуризации).

Аналитики на данном этапе предлагают исследовать 2 главных направления: внутреннее и внешнее развитие.

В первое направление входят структурно-функциональные преобразования внутри предприятия, а также финансовое реструктурирование. Последнее означает необходимость принятия управленческих решений по задолженностям, увеличению собственного капитала, конвертации долга в собственный капитал и т.д..

Во второе направление входит исследование задействования возможностей организационного реструктурирования (в частности, детализация, приобретение других предприятий, слияние, образование совместных предприятий, ликвидация структурных подразделений и т.д. Формируются конкретные программы действий, которые включают в себя различные бизнес-планы в области управления, финансов, производства, кадров, структуры предприятия. Вместе с тем, надо исходить из необходимости системного подхода и поэтому все бизнес-планы ожидаемых преобразований надо рассматривать в комплексе и с учетом их взаимного влияния друг на друга. Помимо этого, на данном этапе рекомендуется строить прогнозные балансы, анализировать прогнозные потоки денежных средств и давать прогнозную оценку стоимости предприятия.

5. Реализация модели предполагаемого бизнеса в хозяйственную

реальность предприятия. Необходимо, чтобы все элементы новой модели производства были воплощены в жизнь. Специалисты отмечают необходимость умелой состыковки и перехода от устаревших процессов к новым, причем, в таком духе, чтобы исполнители процессов не чувствовали дискомфорта рабочей обстановки и у них не наблюдался рабочий стресс. От этого зависит эластичность перехода, что в целом, сопряжено лишь с уровнем организации подготовительных работ.

6. На данном этапе дают оценку проекту реструктуризации. Это осуществляется посредством анализа финансово-экономического и технического состояния хозяйствующего субъекта с учетом преобразований, полученных от реализации проекта реструктуризации.

Такой подход позволяет выявить необходимость привлечения (с целью реализации программы реструктуризации) разных моделей и способов, в рамках оптимально структурированных процессов, этапы которых должны подвергаться в обязательном порядке проведению исследований финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта, разработать концепцию реструктуризации.

В нынешних реалиях российской экономики хозяйствующим субъектам присущи, в целом, какая-либо из двух стратегий выживания - стратегия активного выживания и стратегия пассивного выживания в существующих условиях.

При использовании стратегии пассивного выживания предприятия занимаются сокращением доли издержек путем уменьшения производственных объемов, снижением технологического уровня, сокращением численности занятости и заработной платы, использованием государственных дотаций и субсидий, неплатежами всем кредиторам.

Стратегия активного выживания, наоборот, характеризуется следующими признаками: постоянный поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента, рост расходов на маркетинг, уменьшение первичных затрат (потребление газа, энергии, воды и т.д.) на основе

внедрения прогрессивной технологии, реструктуризация неприбыльных видов производств, уменьшение неплатежей, поиск новых организационных структур. Активная стратегия выживания зиждется на стабилизации (или слабом росте объемов производства).

Стратегия развития, основанная на изменении качественных и количественных параметров, подразумевает:

- устойчивый рост производства и активов предприятия,
- диверсификацию производственной деятельности,
- новую структуру внутрифирменного управления,
- межфирменное партнерство.

Одним из основных препятствий реализации активной модели выживания выступает острый недостаток собственных оборотных средств, отсутствие возможности его покрытия кредитом.

Хотя, справедливости ради, надо отметить, что даже у многих хозяйствующих субъектов, имеющих в целом благоприятное финансовое состояние, наблюдается нехватка собственных ресурсов для осуществления инвестиционных проектов, а реализация запланированной ими модернизации осуществляется за счет образования новых задолженностей.

Специалисты отмечают, что формализованный подход на основе стандартных критериев оценки производственно-финансовой деятельности предприятий, не позволяет получить однозначного ответа о их платежеспособности, более того, довольно большая их часть будет охарактеризована как предприятие, имеющее неудовлетворительное экономическое состояние. Отсюда, появляется необходимость того, чтобы рыночные институты и рынки анализировали хозяйствующие субъекты не только с позиции стандартных критериев эффективности. Необходимо изыскивать адекватные критерии оценки производственно-финансовой деятельности хозяйствующих субъектов, чтобы не упустить перспективы их развития.

Оценку предприятия производят на основании многих факторов и источников, в первую очередь, на материалах годовых отчетов (Хотя, надо признать, что сама по себе отчетность предстает, скорее всего, статистическим материалом за прошедшее время на какую-то историческую дату, нежели оперативной финансово-экономической информацией. Тем не менее, она очень существенна).

Элементы бухгалтерской отчетности являются фундаментом создания финансовых критериев для сведения большого информационного массива, который трудно сравнивать. Разработанные на этой основе критерии дают возможность анализировать производственно-финансовую деятельность предприятия за отчетный и предыдущие периоды, делать прогнозы на будущее, а также сравнить с другими аналогичными предприятиями отрасли.

Сегодня сложившаяся практика такова, что предприятия вынуждены представлять в различные инстанции разрозненные и часто дезориентирующие информации о своей деятельности.

Однако, даже если представить ситуацию, в которой хозяйствующие субъекты выдавали бы объективную и полную информацию, то финансовые методы анализа производственно-финансовой деятельности предприятий в текущих реалиях оставались бы несовершенными. Объяснением этому являются следующие обстоятельства.

Во-первых, финансовые критерии всегда являются агрегатными. Отсюда, понятно, что получаемые конечные результаты могут существенно колебаться, при этом общие характерные черты рыночной ситуации способны нейтрализовать специфические факторы, касательно определенных хозяйствующих субъектов.

Во-вторых, наличие таких факторов говорит о том, что повседневная производственно-финансовая деятельность и рыночные оценки не в состоянии объективно показывать возможную степень устойчивости и потенциала хозяйствующего субъекта. Поэтому, имеется необходимость отделения нехарактерных показателей состояния хозяйствующего субъекта

от общего информационного массива на рынке. Речь идет о том, что перед селективными критериями стоит вопрос - имеются ли жизнеспособные рынки, и способен хозяйствующий субъект конкурировать на этих рынках?

Такой подход на основе тщательного анализа информации позволяет разработать альтернативные методы, которые могут дать критерии успешного выживания предприятий в условиях рыночной экономики.

В ряде литературных источников по проблемам проведения реструктуризации предприятий рассмотрены общие и характерные аспекты, их взаимосвязь. Однако необходимо отметить: само по себе преобразование управленческих структур или детализация ничего не изменяет, что говорит о необходимости системного подхода к реструктуризационным процессам, основанным на глубоком анализе и принципиальном преобразовании предприятия. В рамках второй главы нами будет предложен перечень организационных вопросов и разработан алгоритм организационных процессов реструктуризации предприятия, реализация любого из них повлечет за собой задействование другого, а в целом, и системного подхода к реструктуризационным процессам.

1.3 Сущность и классификация методов реструктуризации

В конце 90-х годов прошлого века была предложена основополагающая в мировой литературе концепция по ведению бизнеса - концепция «реструктуризации».

Американские экономисты М. Хаммером и Дж. Чампи предложили данную концепцию как неперенного условия приспособления предприятий к конкурентным условиям ведения бизнеса [123].

Большое значение в рамках теории реструктуризации оказали исследования по совершенствованию направлений стратегического менеджмента. В них обосновывалось, что в новых обстоятельствах речь идет об управленческой революции, что связано с целенаправленным

планированием стратегических преобразований, разработкой новой стратегии менеджмента, т.е. стратегии реструктуризации [123].

Другой предпосылкой формирования концепции реструктуризации стала разработка теории бизнес-процесса как базы эффективного управления и формирования рациональной "бизнес-системы". Согласно "Алмазной модели" данной системы предполагалось образование возможностей последовательного преобразования отдельных структур системы при условии, что с самого начала ясны цели и структура изменений. Корпорация в подобном случае предстает в виде системы взаимосвязанных блоков, любой из них при этом способен реконструироваться, а при необходимости - может расширяться [123].

Анализ специальной отечественной литературы показывает, что реструктуризация в целом, заключается в дроблении предприятия по производственным и сбытовым стадиям и в ожидании того, что реструктурированные субъекты смогут лучше выживать, чем единое предприятие.

Понятие «реструктуризация» довольно часто в последнее время произносится на всех производственных совещаниях и т.п. и имеет свободное толкование.

Например, Крыжановский В.Г. дает следующее определение: «Реструктуризация предприятия - структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых, технологических). Заключается в создании комплекса бизнес - единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций» [109].

В целом, мы поддерживаем позицию автора по структурной перестройке. Вместе с тем, утверждение Крыжановского В.Г., что

реструктуризация состоит в формировании комплекса бизнес-единиц через реорганизацию хозяйствующего субъекта, на наш взгляд, является несколько ограниченной трактовкой реструктуризации как понятия.

В работе «Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий» дается следующая трактовка определения реструктуризации.

«Реструктуризация фирм - преобразование их маркетингово-производственной, организационной и финансовой структуры в соответствии с условиями мирового рынка конца 20-го века» [123].

Как видим, автор сужает понятие реструктуризации, называя лишь маркетингово-производственную, организационную и финансовую структуры предприятия, ибо реструктуризация хозяйствующего субъекта является глобальным по своим масштабам процессом реформ, так как охватывает более широкие параметры деятельности, нежели как это дается в приведенном выше определении.

В другой работе реструктуризация позиционируется в общей логической иерархии организационных преобразований в очередности их усложнения: реорганизация —> реформирование —> реструктуризация [101]. При этом, под реорганизацией подразумеваются процессы преобразования, переустройства оргструктуры и управления хозяйствующим субъектом при сохранении основных производственных фондов, производственного потенциала и т.п. предприятия. Как видно, в этом случае доминируют организационно-управленческие аспекты.

Второй этап - реформирование - предполагает изменение принципов функционирования хозяйствующего субъекта; оно направлено на улучшение управления, повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции, роста выработки труда, уменьшение производственных издержек, улучшение конечных производственно-финансовых результатов. В данном случае, как видно, акцент приходится на производственно-экономические аспекты.

Завершающий этап - реструктуризация - заключается в комплексной оптимизации системы производственно-финансовой деятельности хозяйствующего субъекта в соответствии с требованиями внешней среды и выработанной стратегии его развития, способствующей принципиальным улучшениям управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпуску товаров на базе рыночных подходов к управлению (в том числе методология управления качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, информационные технологии и системы и т.п. [116]. На данном этапе мы видим гармоничное сочетание всех аспектов деятельности предприятия.

В целом, с приведенным подходом можно согласиться, ибо оно практически рассматривает все аспекты производственно-финансово-коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта.

Есть подход [33], при котором реструктуризация подразделяется на 2 понятия: стратегическая и оперативная реструктуризация.

Авторы считают, что определенное состояние процесса реструктуризации устанавливается в зависимости от того, какой способ реструктуризации задействован: осуществляется оперативная реструктуризация (решение наиболее сложных финансово-экономических проблем в ближайшем периоде), либо происходит более сложная работа — стратегическая реструктуризация. Эти формы отличаются сроками разработки и их реализации.

При оперативной реструктуризации происходит реструктуризация долговых обязательств и материальных активов (разрабатываются схемы поставок сырья; определяются методы наращивания объемов продаж, снижения стоимости привлеченного капитала; происходит оптимизация производственных процессов и оргструктур.

Данная форма реструктуризации способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и формированию предпосылок для осуществления стратегического реструктурирования.

Результатами оперативной реструктуризации заключаются в следующем:

- улучшается ликвидность за счет сокращения инвестиций, уменьшения ТМЦ, снижения дебиторской задолженности, реализации излишних активов;
- улучшаются результаты производственно-финансовой деятельности, т.е. ускоряется оборачиваемость ТМЦ, сокращаются материальные затраты и издержки на персонал;
- изменяются структуры привлеченного капитала, что способствует повышению ставки доходности на собственный капитал;
- восстанавливается платежеспособность и рост рентабельности производства.

Результатами оперативной реструктуризации также является формирование предпосылок для эффективного функционирования, при которых предприятия из убыточной зоны переходит в зону стабильных потоков доходов, что делает ее инвестиционно-привлекательным.

В стратегическую реструктуризацию предприятия входят:

- отчетливо сформулированные цели и направления реструктуризации;
- алгоритм и критерии принятия управленческих решений о реструктуризации;
- методы и механизм реструктуризации;
- смета для проведения реструктуризации;
- меры по обеспечению социальной защиты работников предприятия;
- схема взаимодействия с органами власти и с реструктурируемыми предприятиями.

Содержание стратегической реструктуризации состоит из:

- анализа сфер деятельности;
- создания достоверной информационной базы;
- организации маркетинговых исследований, разработки стратегии маркетинга и сбыта;
- стратегии закупок сырья и материалов;
- разработки перспективных вариантов развития;

- бизнес-планирования.

Одним из важнейших результатов успешной стратегической реструктуризации предприятия является увеличение потоков чистой текущей стоимости будущих доходов, усиление конкурентоспособности в перспективе и, в конечном итоге, увеличение рыночной стоимости собственного капитала.

Реструктуризация является неотъемлемой частью жизни предприятия, необходимой гигиеной, без которой бизнес теряет способность к выживанию. [65]. С приведенным понятием трудно не согласиться, ибо оно дополняет и объясняет определение, приведенное в [33].

В упомянутой работе [65] исследуется процесс реструктуризации в виде неразрывной последовательности трех этапов:

На первом этапе строится экономическая модель предприятия. Эта модель исследователи сравнивают с сердечно-сосудистой системой человеческого организма, обеспечивающей циркуляцию, необходимых для его функционирования, ресурсов.

На втором этапе реструктуризации подразумевается строительство скелета предприятия. Создание физической инфраструктуры направлено на приведение физических компонентов предприятия — соответствие как с экономической моделью, так и с производственными процессами. Авторы отмечают, что идентично скелету человека, физической инфраструктуре присуща тянущаяся адаптация к требованиям всего организма и окружающего мира, при этом, часто сопровождающиеся необходимыми болезненными процедурами.

На завершающем этапе реструктуризации осуществляется перестройка рабочей архитектуры предприятия. Сюда входит реорганизация производства и технологических процессов с целью удовлетворения высшей цели и показателей предприятия.

Вышеприведенные интерпретации понятия реструктуризации позволяют делать вывод: в основном, реструктуризация воспринимается в виде процесса

кардинальных реформ в хозяйствующем субъекте.

Метод - это прием, способ, или образ действия [36]. На рисунке 3, составленном на основе источников [32, 53, 66, 126] показана классификация способов реструктуризации.

Существует множество способов реструктуризации предприятия, в том числе связанные с: реорганизацией хозяйствующего субъекта (связанные с изменением его организационно-правовой формы); реорганизацией оргструктуры управления хозяйствующим субъектом; технологической реорганизацией; реинжинирингом бизнес-процессов; банкротством хозяйствующего субъекта; реструктуризацией долгов и другие.



Рисунок 3. Классификация методов реструктуризации

Как видно, все методы реструктуризации сводятся к изменению структуры чего-либо. В таблице 3 приведены структурные изменения, происходящие из-за различных методов реструктуризации. Они показывают, что при применении конкретного метода, происходит определенная перестройка структур области компетенции используемого способа. Иначе говоря, все имеет некоторую структуру, в следствии чего деятельность реструктуризации состоит в изменении этой структуры для обеспечения положительных результатов.

Таблица 3 - Структурные изменения.

Методы реструктуризации		Характерные структурные преобразования (изменение структуры)
Реорганизация предприятия (изменение организационно-правовой формы предприятия)	Поглощение Выделение Слияние Присоединение Разделение Преобразование	• Изменение имущественной структуры предприятия. • Изменение структуры уставного капитала. • Изменение структуры участников. • Изменение структуры прав и обязанностей.
Реорганизация организационной структуры управления		• Изменение организационной структуры управления. • Изменение кадровой структуры.
Технологическая реорганизация		• Изменение производственной структуры. • Изменение структуры технологического процесса.
Реинжиниринг бизнес-процессов		• Изменение структуры бизнес-процессов предприятия.
Банкротство предприятия	Внешнее управление	• Комплекс изменения, приведенных выше.
	Санация. Реструктуризация долгов	• Изменение структуры долга предприятия.
	Конкурсный процесс Ликвидация.	• «вживание» структуры в другое предприятие. • Ликвидация структуры предприятия.

Источник: составлена по источникам [13, 55, 86, 101]

Исследователи отмечают, что существуют также подходы прямого и косвенного воздействия на хозяйствующий субъект: при прямом воздействии на хозяйствующий субъект, реструктуризация предстает инициативой топ менеджеров предприятия, собственников, и т.д. Т.е. инициатива к преобразованиям вытекает напрямую из предприятия.

В ходе косвенного воздействия на предприятие реструктуризация является инициативой государства, кредиторов, т.е. иначе говоря, влияние происходит не на

прямую.

Говоря о сущности реструктуризации, невозможно обойтись без выявления факторов, определяющих метод реструктуризации.

На любой процесс разнонаправлено влияет система факторов.

Система есть множество взаимосвязанных элементов, существующих в отношениях друг с другом, формирующих целостное образование. Фактор — есть принципиальное обстоятельство в каком-либо процессе [17]. При этом в качестве элементов системы выступают элементы 1 уровня - способы реструктуризации и элементы 2 уровня - факторы.

Под процессом понимают работу хозяйствующего субъекта, а обстоятельства, проявляющие в пределах процесса, и являются факторами. Факторы конкретны и группируются по каждому методу - что и определяет взаимосвязи элементов 2 уровня целенаправленно по каждому методу.

Анализ литературных источников [13, 21, 31, 92] позволил нам выделить ряд факторов, влияющих на выбор того, или иного метода реструктуризации (приложение 2).

Правительством РФ были разработаны «Методические рекомендации по реформе предприятий /организаций» - приложение к приказу Минэкономики России от 1.10.97 № 118 и Постановление Правительства РФ от 30.10.97 № 1373 («О реформе предприятий и иных коммерческих организаций»), в которых были изложены условия, понятия и принципы реформирования и реструктуризации предприятий.

Основными предпосылками реформирования предприятия являются [29]:

1. Наличие неэффективной системы управления предприятием. Это может быть обусловлено отсутствием: стратегии развития предприятия; кадров с рыночным мышлением, неэффективным финансовым менеджментом.

2. Недостаточные размеры уставного капитала акционерных обществ.

3. Необходимость разработки эффективного механизма взыскания с

должников.

4. Непосильные издержки на содержание объектов социально-культурного назначения и ЖКХ.

5. Низкая инвестиционная привлекательность.

Таким образом, реструктуризация является сложным процессом, направленным на вывод хозяйствующего субъекта из проблемной ситуации. Она затрагивает все области функционирования хозяйствующего субъекта: от его производственно-финансовой деятельности и завершая организационной культурой хозяйствующего субъекта. Таким образом, реструктуризация есть реализация комплекса действий по совершенствованию управления, повышению эффективности производства, формированию конкурентных преимуществ, снижению производственных издержек, улучшению конечных результатов.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

2.1 Анализ современного состояния перерабатывающих предприятий АПК Кабардино-Балкарской Республики и возможности разработки системы стратегического управления

В настоящее время в условиях Европейских санкций, а также функционирования России в ВТО - агропромышленному производству Кабардино-Балкарской Республики присущи все проявления затяжного кризиса, характеризующегося спадом сельскохозяйственного производства, разрушенной системы мелиорации и т.д., нехваткой финансовых средств на восстановление и приобретение техники, горючего и минеральных удобрений. Для АПК КБР, также как и для республик Северного Кавказа, характерна неразвитость инфраструктуры сельских территорий, отсутствие развитой сферы переработки и хранения сельскохозяйственной продукции. Также негативно на развитие АПК Кабардино-Балкарской Республики влияют разрушенные связи с прежними регионами-партнерами.

С целью определения возможности и целесообразности внедрения стратегии реструктуризации в управлении на разнопрофильных предприятиях АПК Кабардино-Балкарской республики, мы провели анализ наиболее значимой составляющей обоснованной нами модели стратегического управления - информационно-ресурсного обеспечения, формирования стратегии реструктуризации, разработки алгоритма реструктуризационных процессов.

Остановимся подробнее на характеристике имеющихся стратегических ресурсов в агропромышленной комплексе КБР.

Трудовые ресурсы. Анализ трудовых ресурсов перерабатывающих предприятий АПК КБР показывает, что их работниками, в основном, является население прилегающих сел. При этом, значительная часть рабочих кадров готовится непосредственно на самих предприятиях, что, естественно,

сказывается на качестве подготовки рабочих соответствующей квалификации. Современное производство требует высококвалифицированных рабочих кадров, способных в короткие сроки овладеть новой сложной специальностью для работы на высокотехнологичных оборудовании.

В текущих условиях ни в МСХ КБР, ни в районных сельхозуправлениях не занимаются подготовкой и переподготовкой кадров. Нам представляется, что они должны организовать современные процессы подготовки и формирования рабочей силы для перерабатывающих предприятий АПК КБР. Это обусловлено множеством факторов, в том числе необходимостью реализации достижений научно-технического прогресса; происходящими значительными сдвигами в профессиональной и квалификационной структурах; острой нехваткой высококвалифицированной рабочей силы; ограниченными возможностями воспроизводства трудовых ресурсов.

Современная подготовка рабочих кадров должна быть направлена на формирование работника к новым повышенным требованиям, высокой адаптивности к прогрессивным методам труда, к необходимости оперативного переобучения и быстрого накопления новых знаний.

В ходе диссертационного исследования мы с работниками отдела кадров хозяйствующих субъектов АПК КБР провели анализ уровня образованности работников (табл. 4).

В ходе анализа установлено, что на предприятиях ощущается острый недостаток кадров с необходимой квалификацией, а у 25% она вообще отсутствует, что говорит о низком уровне организации и условий труда.

Мы также рассмотрели динамику задействования ППП на перерабатывающих предприятиях АПК КБР за последние 20 лет (табл. 5). Хотя численность ППП на исследуемых предприятиях существенно не изменилась, вместе с тем, мы наблюдаем значительный рост физического объема производства продукции. Особенно это наглядно видно в ОАО «Нальчикский халвичный завод».

Таблица 4 - Структура образованности промышленно-производственного персонала хозяйствующих субъектов перерабатывающей промышленности АПК КБР за 2000-2015 годы, %

Хозяйствующие субъекты	высшее		среднее профес- сиональное		среднее об- щее (полное)	
	2000	2015	2000	2015	2000	2015
ЗАО «Нальчикский халвичный завод» г. Нальчик	10	18	66	60	24	22
ООО "Минерал"	9	12	73	72	18	16
ОАО "Русь"	4	8	81	78	15	14
ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)	5	7	75	81	20	12
ОАО "Баксанский ПК"	4	15	86	75	10	10
ОАО "Каравелла" (г.Баксан)	3	16	80	80	17	4
ООО «Чегемвинпищепром»	6	12	84	78	10	10
ЗАО Кондитерская фабрика «Жако» г. Нальчик	9	20	60	66	31	14
ЗАО «Нальчикский консервный завод» г. Нальчик	7	16	60	64	33	20
ОАО «Прохладенский хлебозавод»	4	11	68	69	28	20
Всего по крупным перерабатывающим предприятиям АПК КБР	4	12	71	75	25	17

Источник: составлена автором по отчетным данным кадровых служб хозяйствующих субъектов, а также МСХ и МЭР КБР. Нальчик. 2016.

Таблица 5 - Динамика базисных темпов роста численности всех сотрудников и физического объема производства на крупных перерабатывающих предприятиях АПК КБР за 1991-2015 гг. (Базис - 1990 год)

Хозяйствующие субъекты	Численность ППП (чел.)			Объем производства (млн. руб)			Среднегодовая выработка (тыс. руб)		
	1991	2000	2015	1991	2000	2015	1991	2000	2015
ЗАО «Нальчикский халвичный завод» г. Нальчик	103	104	106	60	107	109	58	102	102
ООО "Минерал"	91	103	104	92	107	89	101	103	85
ОАО "Русь"	100	93	-*	83	115	-*	77	123	-*
ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)	97	98	73	81	137	83	84	138	108
ОАО "Баксанский ПК"	104	103	112	96	117	118	92	113	105
ОАО "Каравелла" (г.Баксан)	105	115	133	89	137	120	83	119	90
ООО «Чегемвинпищепром»	96	27	-*	93	117	-*	84	97	-*
ЗАО Кондитерская фабрика «Жако» г. Нальчик	-	107	80	-	90	68	-	115	143
ЗАО «Нальчикский консервный завод» г. Нальчик	109	130	101	98	108	77	93	85	77
ОАО "Прохладенский хлебозавод"	122	155	167	85	88	59	71	57	35
Всего	927	1035	876	777	1123	723	83	98	82

* Предприятие не работало

Источник: составлена автором по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов,

а также МСХ и МЭР КБР. Нальчик. 2016.

Количественная характеристика трудовых ресурсов, занятых в экономике КБР в динамике на 1 января 2015 года, представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Среднегодовая численность занятых в экономике КБР по видам экономической деятельности (тысяч человек, на 01.01.2015)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Всего в экономике	321,9	310,6	309,9	308,8	308,1	307,0	305,8
в том числе по видам экономической деятельности:							
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	91,2	67,7	67,4	65,9	66,1	66,2	64,7
рыболовство, рыбоводство	0,3	0,1	0,3	0,2	0,3	0,6	0,6
добыча полезных ископаемых	2,7	1,06	0,8	0,6	0,6	0,9	0,8
обрабатывающие производства	68,3	55,5	49,5	47,9	48,0	47,3	46,5
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	8,2	8,3	9,0	8,9	8,8	8,5	8,9
строительство	15,2	16,7	15,9	15,6	16,3	16,3	17,1
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	24,56	35,3	38,4	38,8	39,5	40,3	41,2
гостиницы и рестораны	2,46	5,9	5,2	3,6	3,6	3,4	3,6
транспорт и связь	15,7	14,6	14,0	19,0	18,5	18,7	18,8
финансовая деятельность	2,3	1,7	3,0	3,0	3,0	2,9	2,9
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	10,8	12,7	9,5	8,9	9,6	9,6	9,5
государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	14,4	17,5	23,4	24,3	24,0	23,1	22,8
образование	33,3	35,85	34,2	33,3	32,7	32,2	32,0
здравоохранение и предоставление социальных услуг	22,7	23,7	24,6	24,7	24,4	24,4	24,2
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	9,8	14,0	14,4	13,8	12,7	12,6	12,2
предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства	-	-	0,3	0,3	-	-	-

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2015: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2015. - 270 с.

В сельском хозяйстве республики количество занятых по сравнению с 2000 годом уменьшилось почти на 26,5 тысяч человек и в 2014 году составило 64,7 тысяч человек. В обрабатывающем производстве примерно

такая же картина - численность занятых за указанный период снизилась на 21,8 тыс. человек и на 1 января 2015 года составила 46,5 тыс. человек.

Основу сельскохозяйственного производства КБР составляет зерно - в республике объемно возделывают озимую пшеницу, кукурузу на зерно, семенную кукурузу и другие зерновые.

Реорганизация сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий АПК в новые формы хозяйствования, в целом, не дало ожидаемого положительного экономического эффекта. Несмотря на рост сельскохозяйственного производства в целом по республике, хозяйствующие субъекты АПК КБР уступают свои позиции в условиях возрастающей конкуренции новым формированиям многоукладной экономики (табл. 7). Так, из 817,5 тысяч тонн зерна на долю сельскохозяйственных организаций приходится всего лишь 304,2 тысяч тонн, тогда как в 1990 году СХП КБР собирало до 600 тыс. т. зерна.

Вместе с тем, надо отметить, что наметилась тенденция восстановления объемов сельскохозяйственной продукции.

Позитивным фактом является рост производства в крестьянско-фермерских хозяйствах КБР, занимающихся, в основном, скотоводством и овощеводством. В частности, за анализируемый период производство овощей увеличилось в 2 раза и достигло в 2015 году 346,3 тысяч тонн, в том числе в хозяйствах населения 134 тысяч тонн, производство молока увеличилось с 282,5 тысяч тонн до 444,5 тысяч тонн...

Для последних лет характерно изменение структуры и темпов роста производства. Так, например, если в 1986-1990 гг. СХП республики в среднем производили по отношению ко всем хозяйствам региона около 80% валовой продукции, в 2001 г. – 26,2; в 2002 г. – 22,2%; ЛПХ соответственно 75,4%; 71,9; 43,2%, КФХ в среднем за 1991 - 1995 гг. - 0,9 %; 2001 – 1,9; 2008 г. - 2,1 %, то КФХ и ИП довольно стойко обозначили свои позиции – в 2012 году ими произведено, например, 505 тыс.т. зерна из 817,5 тыс.т. произведенной в республике, в 2013 г. - 677,6 тыс.т., в 2014 г. - 601 тыс.т.

Таблица 7 – Производство основных видов сельскохозяйственной продукции по категориям хозяйств (тысяч тонн)

	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Хозяйства всех категорий									
Зерно (в весе после доработки)	604,5	413,5	391,3	398,7	645,1	739,9	817,5	1077,8	938,2
Семена подсолнечника	41,6	24,2	13,0	20,6	44,2	45,6	32,9	36,3	36,6
Картофель	151,2	88,8	128,8	188,4	226,1	238,8	237,5	221,7	225,4
Овощи	108,2	74,3	167,8	277,8	338,6	346,2	346,3	343,2	347,5
Плоды и ягоды	92,8	74,7	69,9	68,0	82,1	84,4	93,4	106,7	118,7
Скот и птица на убой (в убойном весе)	45,6	21,0	25,5	33,8	47,1	55,0	56,9	57,9	66,5
Молоко	282,5	226,7	250,6	264,4	369,7	405,9	444,5	451,4	461,6
Яйца, млн.шт.	163,9	113,2	135,2	200,0	168,1	174,9	176,8	182,1	182,6
Шерсть (в физическом весе), т	1353	1027	948	969	931	989	1045	1096	1064
Мед, т	1078	444	410	460	312	319	320	316	324
Сельскохозяйственные организации									
Зерно (в весе после доработки)	595,0	397,8	377,1	214,4	265,4	311,8	304,2	392,0	329,0
Семена подсолнечника	41,6	23,7	12,6	13,2	19,8	20,6	19,2	19,6	18,8
Картофель	71,4	10,1	16,4	10,3	16,3	18,0	20,9	12,7	12,1
Овощи	85,0	26,7	82,9	42,4	50,8	53,9	54,6	64,9	95,8
Плоды и ягоды	45,9	13,2	7,3	11,5	8,7	9,0	19,9	32,3	40,8
Скот и птица на убой (в убойном весе)	33,9	6,6	8,3	6,4	15,9	18,9	20,0	20,5	24,2
Молоко	159,3	57,7	39,6	21,6	32,3	44,2	57,7	57,8	61,3
Яйца, млн.шт.	63,8	10,2	14,5	23,2	20,2	25,1	25,4	29,6	32,1
Шерсть (в физическом весе), т	684	215	62	30	28	33	36	39	56
Мед, т	133	25	9	18	16	14	14	12	20
Хозяйства населения									
Зерно (в весе после доработки)	9,5	12,6	8,6	10,7	10,5	9,3	8,3	8,2	7,8
Семена подсолнечника	-	0,1	0,1	0,03	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Картофель	79,8	78,1	112,0	151,5	158,7	161,2	162,4	162,7	163,0
Овощи	23,2	46,4	83,3	122,2	134,0	132,8	134,3	136,3	137,2
Плоды и ягоды	46,9	61,5	62,6	51,2	49,7	52,2	53,0	52,8	52,4
Скот и птица на убой (в убойном весе)	11,7	14,0	16,3	22,2	22,0	21,4	20,9	21,1	21,5
Молоко	123,2	167,7	208,9	237,0	300,2	310,7	316,6	320,0	314,8
Яйца, млн.шт.	100,1	102,5	116,4	171,7	143,1	146,6	151,0	151,6	149,4
Шерсть (в физическом весе), т	669	807	884	939	771	813	742	736	713
Мед, т	945	419	401	442	291	302	297	300	301
Крестьянские (фермерские) хозяйства									
Зерно (в весе после доработки)	-	3,1	5,6	173,6	369,2	418,8	505,0	677,6	601,4
Семена подсолнечника	-	0,4	0,3	7,4	24,3	24,9	13,6	16,6	17,7

Картофель	-	0,6	0,4	26,6	51,1	59,6	54,2	46,3	50,3
Овощи	-	1,2	1,6	113,2	153,8	159,5	157,4	142,0	114,5
Плоды и ягоды	-	-	0,0	5,3	23,7	23,2	20,5	21,6	25,5
Скот и птица на убой (в убойном весе)	-	0,4	0,9	5,2	9,2	14,7	16,0	16,3	20,8
Молоко	-	1,3	2,1	5,8	37,2	51,0	70,2	73,6	85,5
Яйца, млн.шт.	-	0,5	4,2	5,1	4,8	3,2	0,4	0,9	1,1
Шерсть (в физическом весе), т	-	5	2	-	132	143	267	321	295
Мед, т	-	-	-	-	5	3	9	4	3

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2015: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2015. - 270 с.

Геополитическая обстановка в КБР, в целом, говорит о наличии серьезных проблем, неустойчивом развитии АПК, постоянном уменьшении эффективности агропромышленного производства. Так, в частности, сегодня невостребованы большие потенциальные резервы АПК республики, не наблюдается перелома в качественном улучшении снабжения населения продовольственными товарами, особенно, животноводческой продукцией.

Аналогичная ситуация была и в производстве семян подсолнечника, овощей и молока (табл. 8), в животноводстве (табл. 9).

Таблица 8 - Структура производства основных видов сельхозпродукции по категориям хозяйств (в % от общего объема производства хозяйств всех категорий)

	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Сельскохозяйственные организации									
Зерно (в весе после доработки)	98	96	96	54	41	42	37	36	35
Семена подсолнечника	100	98	97	64	45	45	58	54	52
Картофель	47	11	13	6	7	7	9	6	6
Овощи	79	36	50	15	15	16	16	19	28
Плоды и ягоды	49	18	10	17	11	11	21	30	34
Скот и птица на убой (в убойном весе)	74	33	33	19	34	34	35	36	37
Молоко	56	26	16	8	9	11	13	13	13
Яйца	39	9	11	12	12	14	15	16	17
Шерсть (в физическом весе)	51	37	7	3	3	3	3	4	5
Мед	12	6	2	4	5	4	4	4	7
Хозяйства населения									
Зерно (в весе после доработки)	2	3	2	3	2	1	1	1	1
Семена подсолнечника	-	1	1	-	-	-	1	-	-
Картофель	53	88	87	80	70	68	68	73	72
Овощи	21	62	49	44	40	38	39	40	39

Плоды и ягоды	51	82	90	75	60	62	57	50	44
Скот и птица на убой (в убойном весе)	26	66	64	66	47	39	37	36	32
Молоко	44	74	83	90	81	77	71	71	68
Яйца	61	91	86	86	85	84	85	83	82
Шерсть (в физическом весе)	49	63	93	97	83	82	71	67	67
Мед	88	94	98	96	93	95	93	95	92
Крестьянские (фермерские) хозяйства									
Зерно (в весе после доработки)	-	1	2	43	57	57	62	63	64
Семена подсолнечника	-	1	2	36	55	55	41	46	48
Картофель	-	1	-	14	23	25	23	21	22
Овощи	-	2	1	41	45	46	45	41	33
Плоды и ягоды	-	-	-	8	29	27	22	20	22
Скот и птица на убой (в убойном весе)	-	1	3	15	19	27	28	28	31
Молоко	-	-	1	2	10	12	16	16	19
Яйца	-	-	3	2	3	2	-	1	1
Шерсть (в физическом весе)	-	-	-	-	14	15	26	29	28
Мед	-	-	-	-	2	1	3	1	1

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2015: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2015. - 270 с.

*Таблица 9 - Структура поголовья скота по категориям хозяйств
(на конец года; в процентах от хозяйств всех категорий)*

	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Сельскохозяйственные организации									
Крупный рогатый скот	71,3	47,3	32,0	12,9	12,7	15,7	16,1	13,5	12,9
в т.ч. коровы	54,9	32,3	18,0	8,3	10,5	12,1	12,0	11,9	12,1
Свиньи	90,8	77,8	53,4	42,9	86,5	83,3	84,9	89,9	90,0
Овцы и козы	59,7	26,4	12,5	8,7	16,5	17,5	17,9	14,0	13,8
Хозяйства населения									
Крупный рогатый скот	28,7	52,0	66,9	84,4	77,3	69,4	68,3	69,7	69,4
в т.ч. коровы	45,1	67,1	81,0	89,4	78,7	71,0	71,4	68,9	68,0
Свиньи	9,2	22,1	45,1	55,8	13,2	16,1	15,1	10,1	10,0
Овцы и козы	40,3	73,0	86,8	89,8	67,5	54,7	52,2	55,9	58,0
Крестьянские (фермерские) хозяйства									
Крупный рогатый скот	-	0,7	1,1	2,7	10,0	14,9	15,6	16,8	17,7
в т.ч. коровы	-	0,6	1,0	2,3	10,8	16,9	16,6	19,2	19,9
Свиньи	-	0,1	1,5	1,3	0,3	0,6	-	-	-
Овцы и козы	-	0,6	0,7	1,5	16,0	27,8	29,9	30,1	28,2

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2015: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2015. - 270 с.

Вместе с тем, в последние годы наблюдается стабилизация в развитии

животноводства, особенно, в хозяйствах населения. Отчасти, это произошло за счет формирования качественной кормовой базы, сопровождающееся улучшением воспроизводства маточного стада; уменьшился (незначительно) падеж скота.

В последние годы в перерабатывающей промышленности АПК Кабардино-Балкарской республики имеет место последовательное увеличение выпуска продукции (табл. 10, 11).

Таблица 10 - Некоторые важнейшие показатели перерабатывающих предприятий АПК КБР, в 2015 году, тыс.руб.

Наименование	Собств. Капитал	Всего активов	Всего ДС обязат.	Всего КС обязат.	Чистые активы
	Стр. 410+420+ 430				
ОАО «Баксанпищепром»	14	5657	10999	26084	-31426
ГП Агрофирма «Баксан»	2979	6597	0	4632	1965
ОАО «Заюковский маслосырзавод»	1141	1455	0	2052	-597
ГУП «Баксанский комбинат по плодопереработке»	772	5397	0	4628	3151
ОАО «Малкинское ХПП»	7956	14102	4660	6435	3007
ОАО «Кабардинский крахмальный завод»	18236	38980	3364	30366	5250
ОАО СВЗ «Кристалл»	39602	407384	0	954266	-546882
ОАО Сырзавод «Прохладненский»	27924	51687	0	12644	39117
ОАО «Прохладненский хлебозавод»	13471	24432	0	2609	21823
ОАО «Прохладненский соковый завод»	1105	6207	666	4821	720
ЗАО НП «Виноград»	64571	166317	0	96980	89060
ОАО «Терский халвичный завод»	2160	5570	2603	2334	633
ОАО «Терский консервный завод»	2717	14070	1029	15588	-2547
ОАО «Терский элеватор»	1245	8046	4243	6574	-2771
ОАО «Терек-хлеб»	862	1295	0	522	773
ОАО «Терский комбикормовый завод»	11574	19263	0	11313	7950
ОАО «Терский пищекомбинат»	16194	20874	609	14858	5407
ОАО «Нарткалинский консервный завод»	3793	24170	12491	17103	-5424
ОАО «Псыгансуевский консервный завод»	548	16265	5778	13535	-3048
ОАО «Нарткалинский спиртовой завод»	71112	331078	0	325433	5645
ОАО СВБК «Эльбрус»	21228	19721	0	93370	-73649
ОАО «Нарткалинский молочный завод»	1872	1770	30	1712	28

ОАО «Аргуданхлебопродукт»	40651	58424	3403	16050	38971
ОАО «Нарткалинский элеватор»	3283	15927	0	7402	8525
ОАО «Кашхатауский консервный завод»	2962	11377	1658	6787	2932
ОАО «Чегемский пищекомбинат»	4075	26383	5323	37937	-16877
ОАО «Тырныаузский хлеб»	3075	3845	0	1730	2115
ОАО «Молочный завод»	16223	48185	4143	32551	11491
ОАО Халвичный завод «Нальчикский»	66680	94578	0	23499	71079
ОАО «Нальчикский консервный завод»	16838	77216	42219	20960	14037
ОАО «Нальчикский хлебозавод»	9546	44305	0	59842	-15537
ОАО «Нальчикский мукомольный завод»	43344	54354	12249	22112	19993
ОАО «Нальчикский маслособойный завод»	1030	6798	0	9944	-3146
ОАО «Каббалкресурсы»	8634	22222	0	17396	4826
ОАО «Нальчикское ХПП»	2683	3639	0	4050	-331
ОАО «Нальчикская маслосырбаза»	6025	5568	0	672	4896
ОАО «Хладокомбинат»	4623	5654	0	1203	4451
ОАО «Каббалкхлебопродукт»	20953	144301	11825	112851	19625
ОАО АТП «Молпрома»	1163	1635	0	761	874
ОАО «Макаронпром»	13065	22649	1770	22188	-1309
ИТОГО	575929	1837397	129062	2045794	-315200

Источник: составлена по балансам указанных предприятий КБР. Нальчик. 2016.

Производство муки являлось одним из важнейших позиций продовольственного комплекса республики. Вместе с тем, за последние 15 лет ее производство сократилось практически в 8 раз, а за последние 3 года - более чем в 3 раза. Из-за этого потребности республики в муке удовлетворяются, в основном, за счет ввоза. В республике пытаются наладить производство макарон в Прохладненском районе и в городах Нальчике и Майском. В последние годы был допущен перекося при переработке зерна - большая часть зерна направлялась на производство этилового спирта. Ее выработка за последние 4 года увеличилась почти в 3,5 раза - в основном, спиртзаводы находятся в районах: Урванском (ОАО «Наркалинский химзавод» - 45,5%), Зольском (ОАО «Сармаковский спиртзавод» - 14,1%), Прохладненском (ОАО «Прохладненский спиртзавод» - 13,1%) и Чегемском (Чегемский «ОАО «Винпищепром» (19,2%). Большая часть этилового спирта (53% производства) поставляется в другие регионы

РФ, оставшаяся часть идет на производство ликероводочных изделий, выпускаемых на местных предприятиях. Сегодня все спиртзаводы и водочные предприятия республики лишены лицензии за грубейшие нарушения законодательства (неуплата налогов на акцизы). Переработка кукурузы и производство кукурузного крахмала происходит на предприятии ОАО «Кабардинский крахмал»).

Основными направлениями развития данного подкомплекса АПК, на наш взгляд, могут стать повышение объемов и доли производства продовольственного зерна, увеличение производства муки, улучшение качества и обновление ассортимента кондитерских и хлебобулочных изделий.

Мукомольно-крупяная промышленность является одной из основных отраслей агропромышленного производства, где наиболее высокий удельный вес стоимости сырья в общих производственных издержках.

Так, например, в пищевой промышленности удельный вес стоимости сырья менее сорока пяти процентов, а в мукомольно-крупяной - он превышает шестьдесят процентов. Причем, на предприятиях мукомольно-крупяной промышленности последние годы отмечается повышенный спрос на зерно конкретного ассортимента и определенных качественных параметров. Ресурсосбережение на предприятиях подотрасли рассматривается в виде активного фактора устойчивого развития и высококонкурентного производства.

В текущем году идет реализация ещё одного крупного проекта (короткорезанные макаронные изделия) в ОАО «Нальчикская макаронная фабрика». Для этих целей были привлечены кредитные ресурсы ОАО «Россельхозбанк» РФ на сумму свыше 115 млн. рублей. Завершено строительство нового здания производственного цеха общей площадью 2 тыс.м². Приобретено оборудование ведущих итальянских фирм «Ричарелли» и «Ансельма». Идет организация инфраструктурных организаций производства, после чего начнется монтаж нового оборудования.

Производительность линии по выпуску короткорезанных макарон - 2 тонны в час. Общий объем производства длиннорезанных и короткорезанных макарон, после выхода предприятия на проектную мощность, составит 8,0 тыс. тонн.

Таблица 11 - Производство важнейших видов промышленной продукции КБР в 2010-2014 гг.

	2010	2011	2012	2013	2014
Мясо и субпродукты пищевые убойных животных, тонн	1032,0	323,1	198,0	202,8	276,1
Мясо и субпродукты пищевые домашней птицы, тонн	6168,7	6478,6	6767,1	8339,6	8094,9
Колбасные изделия, тонн	342,4	368,2	399,4	434,5	420,5
Флодоовощные консервы, млн. усл. банок	131,4	146,0	105,9	134,6	199,2
Молоко жидкое обработанное, тонн	8230,4	10745,1	14942,7	18760,4	18246,0
Сливки, тонн	103,2	104,5	64,0	128,1	152,9
Йогурт и прочие виды молока или сливок, ферментированных или сквашенных, тонн	15947,4	21192,4	26845,8	31822,2	35312,3
Масло сливочное и пасты масляные, тонн	8361,3	3518,5	3474,3	3478,4	4334,6
Сыр и творог, тонн	1030,2	1208,6	1925,3	2491,8	3714,8
Мука из зерновых культур, овощных и других растительных культур; смеси из них, тонн	4342,8	4455,4	4482,5	3668,0	5748,4
Комбикорма, тонн	8347,2	12030,3	16848,8	17171,9	33677,0
Изделия хлебобулочные недлительного хранения, тыс. тонн	27,9	28,3	28,3	28,4	28,4
Изделия мучные кондитерские, торты и пирожные недлительного хранения, тонн	589,7	594,7	431,3	257,7	217,4
Печенье и пряники имбирные и аналогичные изделия; печенье сладкое; вафли, тонн	583,7	817,1	830,6	878,3	944,5
Какао, шоколад и изделия кондитерские сахаристые, тонн	4410,6	4173,9	3921,7	4225,7	5811,4
Алкогольные продукция, тыс. дкл	13489,5	11410,2	11261,3	6404,3	8280,6
из нее:					
спиртные напитки - всего	5742,6	3775,8	5498,6	3029,3	3507,1
из них:					
водка	3508,4	3308,1	4338,6	2862,3	3497,5
ликероводочные изделия с содержанием спирта свыше 25% от объема готовой продукции	1246,0	13,9	-	-	-
Винодельческая продукция – всего, тыс.дкл.	7746,9	7634,4	5762,7	3374,9	4773,5
из них:					
игристые и шампанские	1384,6	1565,3	1030,9	451,5	808,7
столовые	597,6	1357,2	1413,5	170,8	201,7
Воды минеральные и газированные неподслащенные и неароматизированные, млн. полулитров	91,2	81,2	48,7	45,6	94,8

Воды газированные, содержащие добавки сахара или других подслащивающих или вкусо-ароматических веществ, тыс. дкл.	3753,7	3778,6	4056,6	4218,7	6045,4
---	--------	--------	--------	--------	--------

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2015: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2015. - 270 с.

В течение последних десяти лет в КБР отмечается тенденция уменьшения текучести кадров в ряде отраслей (крахмалопаточная, плодоовощная, ликероводочная), где больше заработок по сравнению с другими отраслями АПК региона. И естественно, наоборот, в отраслях, где тяжелый ручной труд и низкая зарплата (молочная и макаронная отрасли), увеличивается текучесть кадров.

Надо отметить довольно высокий уровень пищевой и перерабатывающей промышленности АПК Кабардино-Балкарской Республики - более 65% объемов реализованной продукции собственного производства. Формирование современного комплекса перерабатывающих предприятий АПК республики обеспечивает устойчивую положительную динамику. В период с 2001 по 2014 гг. среднегодовой прирост производства пищевой продукции был не менее 10%.

Перерабатывающими предприятиями АПК Кабардино-Балкарии в первом квартале 2014 года было отгружено товаров собственного производства на сумму 3,6 млрд. рублей, или 106% к аналогичному периоду 2013 года, при этом, индекс промышленного производства составил 103%.

Такие же успехи достигли промышленники - производители консервной продукции - ими в 2015 году произведено более 5,7 млн. условных банок, что составило 167% к аналогичному периоду 2013 года.

Особую роль в перерабатывающем подкомплексе АПК республики играет переработка плодоовощной продукции. Кабардино-Балкария производит 15% от общего объема овощных консервов в РФ. Практически вся производимая перерабатывающими предприятиями КБР консервная продукция вывозится в разные регионы Российской Федерации. В республике имеются прекрасные природно-климатические условия для

развития овощеводческой и садоводческой культур. Под посевы овощей ежегодно отводится более 20 тысяч га плодородной почвы, из них на производство томатов - 6 тыс. гектаров; на выращивание огурцов 4 тыс. га, под капусту и зеленый горошек по 2 тыс. гектаров. Ведущими производственно-сырьевыми зонами консервной отрасли исторически являются Урванский, Лескенский и Терский районы, на их землях расположены 23 предприятия (всего в КБР 32 крупных консервных завода). В этой зоне перерабатывается 90% плодоовощного сырья от общего объема перерабатываемых всеми консервными заводами республики.

Надо также отметить рост объемов производства кондитерских изделий (на 10,6%), безалкогольных напитков (6,3%), воды минеральной (на 50%).

На молокоперерабатывающих предприятиях республики в 2015 году произведено творога и сыров более 755 тонн, что в 1,4 раза выше, чем в аналогичном периоде 2014 года. Рост производства молока в республике позволил увеличить производство цельномолочной продукции на 120% к 2014 году, что оставило 36 тыс. тонн. Также увеличилось производство колбасных изделий - 110 тонн.

Вместе с тем, в республике уже несколько лет подряд консервные заводы вынуждены осуществлять посев овощей для своих производственных нужд. Так, в 2015 году перерабатывающими предприятиями АПК КБР - ООО «Агро-инвест», Консервпром», «Нальчикский консервный завод», «Терский пищекомбинат» были посеяны овощные культуры на 4250 га (130% к уровню 2014 года).

В 2015 году на предприятиях хлебопекарной отрасли произведено 28 тыс. тонн продукции, в том числе на ОАО «Прохладненский хлебозавод» и ООО «Нальчикхлеб» выработано 32% от общего объема. Модернизация технического оборудования в ООО «Нальчикхлеб» позволит довести суточный объем производства к началу 2016 года с 8 тонн до 20 тонн.

Лидером в производстве макаронной продукции является ОАО «Нальчикская макаронная фабрика» - предприятие планирует производить до

8 тыс. т. В год. Также проводится полная реконструкция производственных мощностей, что позволит не только удвоить объем производства, но и расширить ассортимент производимой продукции.

С 2010 года в республике началось восстановление кондитерского производства. Уже через 4 года - в 2014 году в КБР произвели 5,6 тыс. тонн продукции.

Лидерами в этой отрасли являются ООО «Кондитерская фабрика «Жако», ООО «Нальчик-Сладость», ООО «Александровский двор», ООО «Эльбрус-К», которые производят довольно широкий ассортимент конкурентоспособных кондитерских изделий. При этих предприятиях сформирована сеть фирменных магазинов, их продукция популярна во многих регионах России. В 2016 году планируется произвести 9 тыс. тонн кондитерских изделий, что составит более 140% к уровню 2012 года.

В регионе имеются значимые запасы питьевой минеральной воды, не уступающих качеству известных российских и мировых брендов - Долинск, Нальчик, Джылы-Су. Розлив минеральных вод, на наш взгляд, представляется наиболее конкурентоспособным направлением, и это подтверждается опытом работы ОАО «Александровский завод минеральных вод» и ОАО «Каббалкресурсы» и др. На многих предприятиях поставлены передовые зарубежные линии (из Италии, Франции и др.) по розливу минеральной воды, а также по производству пива и безалкогольных напитков. В республике в 2016 году планируется произвести 200 млн. полулитров минеральной воды. Надо отметить, что на сегодня добывается всего 1 % от имеющихся дебитов скважин республики.

Определенные успехи достигнуты в производстве растительного масла - в 2015 году произведено 1640 тонн. Лидером и монополистом в данном сегменте является ООО «Маслозавод «ЗЭТ», на его долю приходится 85% от общего объема, производимого в КБР растительного масла. Предприятие широко известно в республиках Северного Кавказа, ибо производит конкурентоспособную продукцию.

Кукурузный крахмал в КБР производит всего лишь одно предприятие - ООО «Кабардинский крахмал», в среднем в год производит около 12 тыс.т.

Наиболее заметно развивается молочная промышленность. На сегодня в республике функционируют 11 молочных заводов, которые производят свыше 100 тыс.тонн цельномолочной продукции.

Наиболее значимыми предприятиями в данном сегменте являются ООО «Нальчикский молочный комбинат», ООО «Регион-Продукт», ООО «Карагачский молочный завод», СХПК «Ленинцы». На этих предприятиях производится более 100 наименований цельномолочной продукции, масла животного, спрэдов и различных сортов сыра (в т.ч. твердых сортов «Российский» и «Голландский»).

Молочная отрасль наращивает производственные мощности, так, в частности, в ООО «Нальчикский молочный комбинат» введен новый участок площадью более пяти тысяч м², где происходит высокотехнологичная приемка и переработка молока на оборудовании фирмы «Вестфалия», осуществляется выпуск качественной цельномолочной продукции. На развитие производственной базы, модернизацию технологического оборудования, ввода новых производственных мощностей за последние три года выделено 3 млрд. рублей. Мощность нового участка превышает 200 тонн в сутки. Сегодня комбинат способен перерабатывать 120 тыс. тонн молока в год, производить до 100 тонн в сутки твердых сортов сыров (100 тонн/сутки) и такое же количество творога. Общий годовой объем производства продукции на комбинате превышает 2,3 млрд. рублей.

Слабым местом в технологической цепи «выращивание - переработка - реализация» мясной продукции является отсутствие достаточных мощностей по переработке мяса. Производство мяса скота и птицы в убойном весе в Кабардино-Балкарии приведено в таблице 12.

*Таблица 12 - Производство мяса по видам
(в хозяйствах всех категорий; тысяч тонн)*

Годы	Мясо (в убойном весе)	из него:			
		говядина и телятина	свинина	баранина и козлятина	мясо птицы
1990	45,6	22,9	9,5	2,0	10,1
1995	21,0	11,5	2,7	1,4	5,0
2000	25,5	10,7	3,0	1,3	10,1
2005	33,8	14,0	2,7	1,2	15,5
2010	47,1	14,2	7,3	1,6	23,8
2011	55,0	14,3	7,4	1,6	31,5
2012	56,9	14,9	6,8	1,6	33,4
2013	57,9	14,9	6,8	1,7	34,4
2014	66,5	16,5	7,1	2,1	40,6
2015	68,3	17,2	7,2	2,3	55,7

Источник: Кабардино-Балкария в цифрах. 2016: Стат.сб. / Кабардино-Балкариястат-Н., 2016. - 274 с.

В настоящее время завершаются 2 инвестиционных проекта, позволяющих перерабатывать до 60 тонн мяса скота и птицы:

- ОАО Агрогруппа «Баксанский бройлер» построила высокотехнологичный комплекс по переработке мяса мощностью 50 тыс. тонн мяса.

- ООО «Каббалкагролизинг» завершает строительство современной мясохладобойни мощностью 10 тыс. тонн мяса КРС в год.

ООО «Агроконцерн «Золотой колос» заканчивает строительство мясоперерабатывающего комплекса. Ввод его в действие позволит предприятию перерабатывать до 10 тыс. тонн мяса в живом весе в год. Также завершается строительство молокоперерабатывающего комплекса мощностью 40 тонн молока в сутки.

Одним из важнейших потребителей сельскохозяйственной продукции является алкогольный подкомплекс АПК Кабардино-Балкарской республики (приложение 3). Несмотря на большие масштабы алкогольного производства в республике, мы считаем, что данный подкомплекс негативно влияет на общее развитие сельского хозяйства и агропромышленного производства в целом. Республика уже давно не выращивает твердые сорта пшеницы.

Гипертрофированное развитие алкогольного подкомплекса АПК КБР игнорирует все сложившиеся взаимосвязи отраслей, подкомплексов и производств и не позволяет достичь оптимальных вариантов развития качества конечной продукции, прерывает «продуктовые цепочки», не соответствует прогрессивным требованиям рыночной экономики, что, в конечном итоге, приводит к огромному социально-экономическому и экологическому ущербу.

Прежде, чем приступить к исследованию особенностей основных составляющих конкурентной реализации виноводочной продукции, необходимо рассмотреть общее технико-экономическое состояние и конкурентоспособность хозяйствующих субъектов данной подотрасли АПК КБР (табл. 13, 14).

Таблица 13 - Производство вин, коньяков и пива за 2013-2014 г. (тыс. дал)

№	Наименование предприятия	январь - декабрь				
		по плану- графику	факт 2014г.	% вып.	факт 2013г.	Темп роста,%
Вино виноградное						
1	ООО "Виноград-2004"	200,0	843,15	422	448,2	188
2	ООО "Каравелла"	0,0	16,9		0,0	
3	ООО "Минерал"	200,0	321,23	161	707,7	45
4	ООО "Альянс"		72,00			
5	ООО "Марс"	300,0	452,11	151	299,4	151
6	ООО ПК "Нектар"	75,0	23,40	31	44,8	52
7	ООО "Агросок"	275,0	10,8	4	96,5	
8	ООО ЛВЗ "Эльбрус"	0,0	0,0		29,4	
9	ЗАО "Гермес - Ника"	200,0	143,6	72	197,5	73
10	ЗАО р НП "Виноград"	215,0	39,72	18	13,7	290
11	ООО "Каскад"	430,0	436,5	102	501,2	87
12	ООО "Моя Столица"	0,0	0,0		7,3	
13	ООО "Возрождение	50,0	38,66		0,0	
14	ООО "Русь"	80,0	100,36	125	60,6	166
15	ООО ПК "Нарткала"	40,0	151,6	379	0,0	
16	ООО "Нарткалинский ПК "Вега"		94,6		99,3	
17	ООО "Концерн "Реал-Бизнес"	50,0	256,6	в 6,0 р	167,2	153
18	ООО "Чегемский винпищепром"	100,0	50,68	51	125,7	40
19	ООО "Евро-Рос"	0,0	0,0		49,3	
20	ООО "Рус-Алка"	250,0	36,84	15	28,3	130
	Итого	2465,0	3088,70	125,3	2876,1	107,4
Вино плодовое						
1	ЗАО "Гермес-Ника"	100,0	0,0		1,7	
2	ООО "Каскад"	0,0	10,0		10,8	93
3	ООО "Возрождение"	100,0	0,0		0,0	
4	ООО ПК "Нарткала"	0,0	1,5		0,0	
5	ООО "Рус-Алка"	0,0	86,1		97,1	89
6	ООО "Чегемский винпищепром"	0,0	26,9		17,6	153

	Итого	200,0	124,5	62,3	127,2	98
	Всего	2665,0	3213,20	120,6	3003,3	107,0
Коньяк						
1	ЗАО р НП "Виноград"	37,0	124,07	335,3	68,0	182,5
Пиво						
1	ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"	730	741	101,5	740	100,2
2	ООО "Майский производственный комбинат"	23			17,6	
	Итого	753	741	98,4	758	97,8

Источник: Составлено автором по данным указанных хозяйствующих субъектов и МСХ КБР. Нальчик. 2015.

Таблица 14 – Производство водки и ликероводочных изделий в КБР,
тыс. дкл.

	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2010	2014
КБР	8412,7	8146,7	6745,1	6576,6	4111,2	1994,9	3810,1	5597,1
г. Нальчик	1273,5	988,7	376,8	735,2	498,5	225,5	829,6	731,3
г. Баксан	1509,7	1632,8	973,7	1151,2	883,3	105,0	64,7	1124,0
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	24,49
Зольский р-н	678,9	915,6	1281,1	1154,2	786,4	220,0	263,2	300,35
Лескенский р-н	202,1	188,1	50,4	-	-	-	-	-
Майский р-н	577,4	282,2	-	158,9	38,9	24,0	-	-
Прохладненский р-н	-	59,0	464,3	545,2	184,6	41,8	23,1	-
г. Прохладный	1411,6	1750,5	2018,3	1243,0	1033,7	884,7	1537,9	1172,6
Терский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Урванский р-н	1882,4	1443,2	903,0	1253,3	504,0	91,1	501,2	843,4
Чегемский р-н	877,1	886,6	677,5	335,8	181,8	402,8	590,4	1400,9
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: Составлено автором по данным МСХ КБР. Нальчик. 2015

В республике систематически правоохранительные органы возбуждают уголовные дела против руководителей местных предприятий по производству алкоголя. Так, например, в 2010 году республике была выделена квота 2300 тыс. дал спирта. Несмотря на то, что спирт в полном объеме был переработан, на предприятиях отрасли, у хозяйственников возникли серьезные проблемы из-за недоимки по акцизным налогам: текущая задолженность по уплате налогов по отрасли в 2011 году с учетом пеней и штрафов превысила – 1000,0 млн. рублей. При этом, кредиторская задолженность была чуть меньше – 963,3 млн. рублей, дебиторская задолженность - 2291 млн. рублей. Из года в год эта картина продолжается в том же духе.

В 2015-2016 г. против предприятий алкогольного подкомплекса АПК КБР возбуждено несколько уголовных дел из-за уклонения от уплаты

налогов в особо крупном размере на общую сумму более 2,2 млрд. руб.

Второй проблемой является неоплата за потребленный природный газ. Только лишь 2 предприятия (закрытое акционерное общество «Риал-спирт» и ООО «ЗЭТ») задолжали 28,2 млн. рублей.

В 2013 году в КБР произведено 1,75 млн. дкл. (36,0 млн.бут.), что составило 95 % к прогнозным заданиям и 129 % к предыдущему периоду. Хороших результатов добились такие предприятия как: ООО «Марс» (6,7 млн. бут.); ООО «Русь» (4,2 млн. бут.); ООО «Рус-Алка» (4,3 млн. бут.); ООО «Каскад» (3,2 млн. бут.); ЗАО «Гермес-Ника» (3,3 млн. бут.); ООО «Минерал» (2,7 млн. бут.); МП «Нарткалинский винзавод» (2,9 млн. бут.); ЗАО «Риал-спирт» (2,5 млн. бут.). На их долю приходится 83% регионального производства алкогольной продукции.

Как видно из таблиц 15, 16 – в республике достигнуто семикратное увеличение производства виноградных вин (так, если в 2001 году было произведено с 600 тыс. дкл., то в 2010 г. в республике удалось собрать более 3000 тыс. дкл.). Однако, в 2014 году из-за трудностей, связанных с получением акцизных марок, производство виноградных вин в республике упало более, чем в 3 раза - до 936,3 тыс. дкл. Ассиметрично упало производство плодовых вин (с 1440,9 дкл. в 2001 г. до 116,5 дкл. в 2014 г.)

Таблица 15 – Производство виноградных вин предприятиями КБР, тыс. дкл.

	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2010	2014
КБР	586,9	1378,2	2132,3	2099,8	2191,7	2876,3	3080,5	936,3
г. Нальчик	-	102,5	127,8	17,9	172,6	197,5	143,6	-
г. Баксан	7,5	15,3	33,9	2,1	40,3	448,4	860,1	936,3
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Зольский р-н	215,5	269,2	667,8	970,3	981,6	1007,4	845,3	-
Лескенский р-н						-	-	-
Майский р-н	159,9	426,7	557,8	355,0	319,8	170,7	34,2	-
Прохладненский р-н	-	3,5	-	56,8	-	-	38,7	-
г. Прохладный	77,0	282,1	284,7	552,1	534,7	522,2	476,2	-
Терский р-н						-	-	-
Урванский р-н	116,0	266,3	456,8	116,4	126,6	159,8	338,4	-
Чегемский р-н	11,0	12,7	3,5	29,2	16,1	370,3	344,0	-
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: Составлена автором по данным МСХ КБР за 2014 год.

Таблица 16 - Производство плодовых вин предприятиями КБР, тыс. дкл.

	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2010	2014
КБР	1440,9	1063,3	1020,2	1237,3	813,9	127,3	124,5	116,5
г. Нальчик	556,7	312,3	450,1	408,0	163,3	1,7	-	0,6
г. Баксан	81,9	79,3	84,0	37,6	99,7	-	-	-
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Зольский р-н	16,0	51,0	-	-	-	-	-	-
Лескенский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Майский р-н	9,0	43,0	104,9	0,8	-	-	-	-
Прохладненский р-н	-	50,0	-	-	-	-	-	-
г. Прохладный	24,5	42,1	10,3	0,7	-	10,8	10,0	-
Терский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Урванский р-н	649,3	336,4	170,8	277,1	130,7	-	1,5	7,6
Чегемский р-н	103,6	149,3	200,2	513,1	420,2	114,8	113,0	108,3
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: Составлена автором по данным МСХиП КБР. Нальчик. 2015.

В последние три года (в основном, из-за налоговых проблем) начался спад в отрасли. В 2013 году сразу 4 крупных хозяйствующих субъекта отрасли остановили производство: ООО «Чегемский ВВЗ», ООО «Эльбрус-Интернейшнл», ГУП «Агрофирма Баксан», ООО ПК «Инал».

Таблица 17 - Производство спирта-ректификата из пищевого сырья на предприятиях КБР в январе-июне 2010-2013 г. (тыс. дал).

Наименование предприятия	Производство спирта-ректификата		
	январь-июнь 2010	январь-июнь 2013	2013г. в % к 2010 г.
1. ОАО «Нарткалинский СЗ»	499,5	361,6	72,4%
2. ЗАО «Риал-спирт»	182,0	784,5	в 4,3 р.
3. ЗАО «Сармаковский СДК»	65,0	423,0	в 6,5 р.
4. ООО «Экстра»	67,3	419,3	в 6,2 р.
5. ООО «Камад»	21,6	7,7	35,6%
6. ООО «Чернореченский ПК «ЗЭТ»	61,4	0,0	
7. ЗАО «Бикар-К»	14,0	17,0	121,4%
8. ООО «Фарма-спирт»	0,0	42,4	
Всего	910,8	2055,5	225,7%

Источник: Составлено автором по данным МСХиП КБР. Нальчик. 2015.

В КБР в алкогольном подкомплексе АПК возникла парадоксальная ситуация: при длительных простаиваниях больших производственных мощностей (табл. 18), в республике продолжают строить новые спиртзаводы.

Таблица 18 – Использование производственных мощностей предприятиями

КБР по производству этилового спирта

Наименование предприятия	Годовая мощность на 1 января 2016 г. (тыс. дал)	% использования мощности за 2015 г.
1. ОАО «Нарткалинский СЗ»	700	0 %
2. ООО СЗ «Экстра»	500	0%
3. ЗАО «Риал-спирт»	3463,5	0 %
4. ЗАО СДК «Сармаковский»	300	0 %
5. ООО Чернореченский ПК «ЗЭТ»	220	0 %
6. ЗАО «Бикар-К»	210	0 %
7. ООО «Фарма-спирт»	300	0 %
8. ООО «Камад»	510,7	0 %
Всего	6204,2	0 %

Источник: Составлена автором по данным МСХ КБР. Нальчик. 2016.

Надо отметить, что лидером являлся один из крупнейших спиртзаводов в Европе - ЗАО «Сармаковский СДК». В 2013 году на этом предприятии произвели 423 тыс. дкл спирта, превысив в 4,1 раза прогнозное задание и в 6,5 раза соответствующий период прошлого года.

*Таблица 19 - Производство спирта этилового из всех видов сырья
предприятиями КБР, тыс. дкл.*

	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2010	2013
КБР	1903,5	2219,2	1827,2	2832,9	5854,8	3023,8	2813,0	5404,7
г. Нальчик	-	-	-	-	-	-	-	-
г. Баксан	-	-	-	-	122,0	-	-	955,2
Баксанский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Зольский р-н	100,0	115,1	200,5	297,0	2027,1	1778,5	849,0	768
Лескенский р-н	61,4	44,2	43,0	14,0	31,1	51,5	151,1	480
Майский р-н	860,1	739,2	140,5	-	-	-	-	41,9
Прохладненский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
г. Прохладный	100,0	435,0	495,0	873,1	1939,5	88,8	466,1	716,3
Терский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Урванский р-н	782,0	885,7	849,3	1165,3	1114,1	722,5	899,9	2340,6
Чегемский р-н	-	-	98,8	483,5	621,0	382,5	446,9	103,3
Черекский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-
Эльбрусский р-н	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: составлена автором по данным МСХ и П КБР. Нальчик. 2015.

Производство и реализация алкогольной продукции являются наиболее прибыльными отраслями народного хозяйства, они должны приносить значимые доходы, как предприятиям, так и казне. Вместе с тем, республика всегда отличается низким сбором акцизных налогов

Проведенный нами анализ продовольственного подкомплекса АПК

Кабардино-Балкарской Республики позволил выявить основные проблемы и тенденции развития диверсифицированных пищевых производств. Наиболее острыми из них являются: отсутствие необходимых финансовых средств, скудный ассортимент, неконкурентоспособность производимой продукции, сильная изношенность и отсталость технологического уровня производства, высокий моральный износ основных производственных фондов. Все это, в конечном счете, привело к тому, что в общем объеме потребления высокую долю занимает импортное продовольствие.

Вместе с тем, необходимо отметить, что республиканское народное хозяйство реформировало плановую систему в рыночную, произошло децентрализация и либерализация хозяйствования, принципиально были изменены производственные отношения, сформировалась многоукладная экономика, выработаны необходимые нормативно - правовые документы развития рыночных отношений, направленная на развитие конкурентных отношений. Естественно, что изменились роль и функции государства в управлении развитием агропромышленного комплекса.

Анализ структуры основных производственных фондов хозяйствующих субъектов перерабатывающего подкомплекса АПК КБР позволяет утверждать, что наибольший удельный вес приходится на пассивную часть - здания и сооружения (табл. 20). Как видно из отчетных данных исследуемых наиболее крупных предприятий отрасли расходы на приобретение машин и оборудования незначительны, что говорит о крайне недостаточной инвестиционной и инновационной активности отрасли. На большинстве перерабатывающих предприятий АПК технический уровень производства не соответствует современным требованиям, т.е. неконкурентоспособный. Лишь 20% активной части фондов соответствует нормативному для отрасли уровню. Более 55% - подлежит модернизации и около 35% - реконструкции. Так, например, на флагмане перерабатывающего предприятия АПК КБР - ОАО «Нальчикский халвичный завод» - основная часть основных зданий и сооружений построено более 70 лет назад, на большинстве предприятий -

основная часть сооружений построена более 40 лет назад. Естественно, эти сооружения и здания сложно преобразовывать, видоизменять, что препятствует совершенствованию всей технологической структуры основных производственных фондов. Так, в ОАО «Баксанский пищекомбинат» для установки нового оборудования (поточные линии, технологические процессы и т.п.), не вписывающихся в габаритные размеры зданий, пришлось отстроить новые производственные корпуса.

Таблица 20 - Структура ОПФ крупных перерабатывающих предприятий АПК КБР за 2005-2015 гг.

Наименование предприятия	Из них здания и сооружения			Машины и оборудование			Транспортные средства		
	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010	2015
ЗАО «Нальчикский халвичный завод» г. Нальчик	76,08	74,92	55,37	17,32	18,19	35,07	4,73	5,19	7,05
ООО «Минерал»	61,41	72,06	52,74	33,30	29,07	31,1	5,01	7,22	6,98
ОАО «Русь»	69,95	70,05	70,03	26,33	26,57	18,91	3,72	4,48	11,05
ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)	70,23	66,31	66,22	22,36	27,22	25,30	7,05	6,12	8,11
ОАО «Баксанский ПК»	84,01	84,22	64,31	11,17	16,18	16,00	4,83	7,75	6,34
ОАО «Каравелла» (г. Баксан)	54,65	45,05	38,04	38,19	32,06	38,08	7,15	6,81	6,43
ООО «Чегемвинпищепром»	23,45	21,44	21,40	66,11	66,93	66,58	10,45	10,48	10,68
ЗАО Кондитерская фабрика «Жако» г. Нальчик			55,08			38,06			10,40
ЗАО «Нальчикский консервный завод» г. Нальчик	86,18	63,13	72,23	10,00	7,59	10,78	3,82	8,53	7,69
ОАО «Прохладненский хлебозавод»	62,15	69,93	66,34	33,33	26,14	31,82	4,22	3,92	3,68
ОАО «Нальчикский хлебозавод»	64,82	56,44	54,86	28,74	26,55	30,52	6,05	7,63	7,82
Всего по КБР	37,79	44,70	51,82	53,19	46,43	42,04	9,02	8,87	6,14

Источник: составлена по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов, а также МСХ и МЭР КБР. Нальчик. 2016.

Необходимо также уделить большое внимание сокращению ручного труда, особенно, на вспомогательных работах - здесь задействованы более 55% всех рабочих, труд которых механизирован примерно на 30%. Современный технико-технологический уровень требует углубленного разделения системы технологических операций - от замены универсальных оборудования операционными, до ввода современных вспомогательных, транспортных и тому подобных операций. На ряде перерабатывающих предприятий АПК КБР созданы предпосылки для перехода к полной

автоматизации всех производственных процессов.

С целью и обеспечения хозяйствующих субъектов АПК передовым оборудованием, в Министерстве сельского хозяйства КБР создается отдел, способствующий консультациям и переговорам по приобретению современных, отвечающих международным стандартам автоматизированных поточных линий и высокотехнологического оборудования.

Таблица 21 - Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций (без малых предприятий) по выпуску отдельных видов продукции перерабатывающих предприятий АПК в 2010-2015 гг. ¹⁾ (в %)

	2010	2012	2013	2014	2015
Хлеб и хлебобулочные изделия	16,6	18,9	23,2	24,7	31,9
Кондитерские изделия	2,6	1,8	22,9	25,0	38,5
Макаронные изделия	37,0	37,2	10,5	-	-
Пиво	38,3	35,7	33,5	33,2	43,7
Безалкогольные напитки	17,1	14,3	14,8	10,3	14,9
Воды минеральные	68,4	55,1	54,9	0,8	9,0
Консервы плодовоовощные	85,8	22,8	94,6	94,7	98,4

¹⁾ Данные приведены в соответствии с Общероссийским классификатором продукции по видам экономической деятельности (ОКПД).

Источник: составлена по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов, а также МСХ и МЭР КБР. Нальчик. 2016.

Технологические ресурсы. Под ним понимается территориальный комплекс ресурсов, обеспечивающих производственную деятельность в регионе. Сюда, в частности, входят все материальные объекты производственного и не производственного назначения, количество и качество трудовых ресурсов, уровень развития транспортной, производственной инфраструктуры и коммуникаций, а также инновационный потенциал региона. Каждая из составляющих технологических ресурсов требует отдельного исследования, в связи с чем, мы сосредоточимся лишь на некоторых из них, особенно, на трудовых ресурсах.

Перевооружение перерабатывающих предприятий АПК КБР происходит по многим направлениям, в частности:

- внедряются механизированные и автоматизированные линии;

- используются непрерывные и ускоренные схемы и методы новых технологий (ОАО «Нальчикский халвичный завод», ОАО «Терский консервный завод» и т.д.);

- расширение и совершенствование комплексных способов переработки сырья (ОАО «Реал», ОАО «Нарткалинский консервный завод» и т.д.).

Внедрение современных технологий в хозяйствующих субъектах АПК КБР сопряжено с соблюдением некоторых принципов:

- первое, для уменьшения затрат времени желательно, чтобы на всех операциях, формирующих единый технологический поток, была одинаковая производительность;

- второе, необходимо добиваться неуклонного роста коэффициента задействования техники с одновременным увеличением числа объединенных в единый технологический поток операций;

- третье, достижение универсальности применяемой техники позволит перерабатывать сырье и материалы с разными механическими свойствами, а также наладить ритмичный выпуск продукции разной номенклатуры.

Производство продукции перерабатывающих предприятий АПК является материалоемким (табл. 22).

Таблица 22 - Структура затрат на производство продукции на перерабатывающих предприятиях АПК Кабардино-Балкарской республики, %

Год	Все затраты	В том числе:				
		Материальные	На оплату труда	Амортизация	Отчисления на социальные нужды	Прочие расходы
2008	100	73,2	9,0	5,3	3,3	9,2
2009	100	74,1	9,0	3,7	3,3	9,9
2010	100	80,2	6,7	2,5	2,0	8,6
2011	100	78,3	6,3	1,9	2,4	11,1
2012	100	79,0	7,7	2,7	2,7	7,9
2013	100	78,2	7,9	2,9	2,9	8,1
2014	100	78,8	8,0	2,9	2,9	7,4
2015	100	78,0	8,0	2,8	2,9	8,3

Источник: Составлено по данным перерабатывающих предприятий АПК КБР. Нальчик. 2016.

По данным таблицы наблюдается устойчивая тенденция снижения затрат по оплате труда, амортизации. Материальные издержки в общем объеме

производственных затрат - наоборот - постоянно возрастают. В основном, это можно объяснить постоянным ростом цены сырья и материалов, а также - улучшением качества производимых продуктов за счет улучшения технологических условий их производства.

Сельскохозяйственная продукция составляет основу для перерабатывающих предприятий АПК и пищевой промышленности. Отсюда, необходимо уделять большое внимание интеграционной роли перерабатывающих предприятий по отношению к сельскохозяйственному производству, что, несомненно, повысит требования к формированию количественных и качественных характеристик сырья, поступающего на промышленную переработку. Для этого необходимы постоянные исследования на микро- и макромолекулярном уровне (исследуются физико-механические, тепловые, массообменные, электрофизические, реологические, органолептические и иные свойства сельхозсырья). Это позволяет выявить закономерность, взаимосвязь и трансформацию, научно обосновать допустимые и необходимые нормативы, а также промышленные стандарты к сырью.

В республике не мало контролирующих организаций: Кабардино-Балкарский центр стандартизации, метрологии и сертификации, Управление Госинспекции по торговле, качеству и защите прав потребителей по КБР, Государственная инспекция по карантину растений РФ по КБР, Управление Росгосхлебинспекции по КБР, Управление ветеринарии КБР, Республиканская государственная семенная инспекция.

Одним из источников формирования инвестиционного фонда является амортизация (возмещение денежных средств предприятий, предназначенных для приобретения или формирования долгосрочных активов). Проведенный нами анализ структуры производственных издержек по ведущим предприятиям отрасли АПК КБР, в целом, за период с 2000 по 2015 гг. позволил установить, что удельный вес амортизационных отчислений в производственных затратах держится довольно на низком уровне (табл. 23).

Таблица 23 - Удельный вес амортизации в себестоимости продукции по крупным перерабатывающим предприятиям АПК КБР за 2000-2015 гг., %

Наименование предприятия	2000	2005	2010	2015
ЗАО «Нальчикский халвичный завод» г. Нальчик	4,56	2,99	2,28	2,12
ООО "Минерал"	2,33	2,46	0,47	0,04
ОАО "Русь"	4,61	5,96	2,62	2,68
ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)	2,69	5,00	3,59	4,57
ОАО "Баксанский ПК"	5,56	5,60	4,56	0,66
ОАО "Каравелла" (г.Баксан)	4,85	3,92	2,64	3,35
ООО «Чегемвинпищепром»	2,79	3,01	1,98	1Л
ЗАО Кондитерская фабрика «Жако» г. Нальчик	2,18	2,67	1,92	1,59
ЗАО «Нальчикский консервный завод» г. Нальчик	3,59	2,15	1,96	1,02
ОАО "Прохладненский хлебозавод"	4,57	5,18	6,45	5,39
Всего по КБР	5,9	7,9	8,1	8,3

Источник: составлена по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов, а также МСХ и МЭР КБР. Нальчик. 2016.

Отсюда вытекает, что отчисляемая в таком недостаточном объеме амортизация не может уступать полноценным источником инвестирования и хозяйствующим субъектам необходимо заняться поиском внешних инвесторов или воспользоваться конгломеративной диверсификацией, т.е. объединиться с группой подобных перерабатывающих предприятий в концерн, холдинг или иное образование.

В результате анализа установлено, что нецелесообразно в каждом районном центре республики иметь только лишь специализированные перерабатывающие предприятия АПК. Для формирования полноценной конкурентной среды необходимо также развивать диверсифицированные предприятия. В таблице 24 дается сравнительный анализ деятельности диверсифицированных и специализированных перерабатывающих предприятий АПК.

Таблица 24 - Сравнительный анализ диверсифицированных и специализированных перерабатывающих предприятий АПК

Наименование показателя	Диверсифицированные предприятия	Специализированные предприятия
Конкурентоспособность по уровню издержек	-	+
Конкурентоспособность по качественным характеристикам	-	+
Количество рыночных сегментов	+	-
Наличие ассортиментных групп	+	-
Маневрирование производственными	+	-

ресурсами		
Перепрофилирование производственной деятельности	+	-
Объем производства отдельного вида продукции	-	+
Рентабельность продукции	+	-
Использование рекламной деятельности	+	+

Сравнительный анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности специализированных предприятий (ООО Кондитерская фабрика «Жако», ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)) и райпищекомбинатов (ООО «Чегемский винпищепром», ООО «Баксанский пищекомбинат») (табл. 25) показал, что рентабельность, во второй группе немного выше, чем на специализированных предприятиях, что достигнуто за счет экономии управленческих, производственно-коммерческих издержек и увеличения рыночных сегментов. Вместе с тем, надо отметить, что выработка на специализированных предприятиях выше, ибо на них применяется более производительное оборудование. Для райпищекомбинатов КБР характерны: низкий технологический уровень производства, высокая доля ручного труда и более низкие цены на производимые товары относительно крупных хозяйствующих субъектов.

Таблица 25 - Основные технико-экономические показатели деятельности специализированных и диверсифицированных предприятий перерабатывающей промышленности АПК КБР в 2015 г.

Показатели	ООО «Чегемский винпищепром»	Кондитерская фабрика «Жако»	ОАО «Нальчикский халвичный завод»	ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)
Материалоемкость, руб.	0,84	0,51	0,52	0,65
Фондоотдача, руб.	9,3	2,13	9,5	2,07
Производительность труда, тыс руб.	864,6	313,8	168,7	76,6
Рентабельность, %	3,8	9,82	12,0	12,5

Источник: составлена по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов, а также МСХиП и МЭРТ КБР. Нальчик. 2016.

Дифференциацию основных показателей можно также объяснить различной структурой издержек (табл. 26).

Таблица 26 - Структура затрат на производство продукции по перерабатывающим предприятиям АПК КБР
в 1995-2014 гг. %/

	Материальные затраты			Оплата труда			Отчисления на соц. нужды			Амортизация			Прочие		
	1995	2000	2014	1995	2000	2014	1995	2000	2014	1995	2000	2014	1995	2000	2014
ЗАО «Нальчикский халвичный завод» г. Нальчик	70,0	63,4	68,3	15,0	27,8	21,1	5,1	2,8	12,4	6,24	9,4	3,1	3,6	1,1	4,1
ООО "Минерал"	75,0	68,7	74,2	13,6	17,1	12,4	2,5	6,5	4,6	3,1	1,7	0,0	5,7	6,0	8,3
ОАО "Русь"	76,0	49,0	69,8	12,2	28,9	17,0	1,1	7,4	6,5	3,8	6,0	2,7	6,9	8,8	4,1
ЗАО "Урухский консервный завод" с. Урух	-	87,4	93,6	-	11,5	0,8	-	4,6	0,3	-	0,1	0,3	—	11,5	4,9
ОАО «Макаронпром» (г. Нальчик)	60,0	50,6	39,9	22,5	29,6	36,6	6,1	11,4	14,8	4,0	5,0	4,5	7,3	3,3	4,0
ОАО "Баксанский ПК"	56,1	58,3	57,7	21,2	19,4	20,9	5,0	7,1	7,7	10,2	7,1	8,3	7,4	8,1	5,5
ОАО "Каравелла" (г.Баксан)	-	61,4	79,3	-	13,4	8,6	4,4	4,8	3,3	5,6	6,7	0,7	13,1	13,3	8,1
ООО «Чегемвинпищепром»	56,0	63,6	70,8	21,6	14,7	13,7	6,2	5,8	5,0	6,0	6,4	5,4	10,1	9,4	5,0
ЗАО Кондитерская фабрика «Жако» г. Нальчик	78,3	73,2	66,0	8,9	12,9	17,6	1,2	3,2	4,5	2,4	2,9	3,3	9,2	6,7	8,5
ЗАО «Нальчикский консервный завод» г. Нальчик	63,6	74,9	57,6	23,1	11,2	26,5	5,4	3,1	7,1	3,4	1,7	1,1	4,9	9,0	7,6
ОАО "Урухский консервный завод"	80,8	68,9	75,9	10,4	17,6	11,8	3,1	6,4	2,6	1,7	2,0	1,6	3,9	5,2	8,1
ОАО "Прохладенский хлебозавод"	70,9	66,0	61,9	14,3	19,9	22,1	3,3	5,8	4,9	1,3	1,0	1,0	10,1	7,3	9,9
Всего по КБР	89,5	76,8	79,1	5,2	8,5	7,8	0,8	3,0	3,2	2,9	2,9	1,9	1,6	8,8	7,9

Источник: составлена по отчетным данным указанных хозяйствующих субъектов, а также МСХиП и МЭРТ КБР. Нальчик. 2015

Так, удельный вес материальных затрат в ОАО «Нальчикский халвичный завод» — менее 53 %, в ООО «Чегемский винпищепром» он приближается к 85%. При этом, минимальная доля оплаты труда в структуре затрат на одних предприятиях менее 10%, на других - 25%.

Многие специализированные перерабатывающие предприятия АПК КБР тоже стали активно использовать стратегию диверсификации.

Так, например, некогда монопрофильное предприятие ОАО «Нальчикский халвичный завод», помимо основной продукции (халвы), производит такие виды, как различные кондитерские продукции, осуществляет розлив пива, минеральной воды, занимается фруктовым консервированием.

И это естественно, у диверсифицированных предприятий появляется больше возможности для маневрирования всеми ресурсами из-за несовпадения во времени соответствующих потребностей конкретных видов производств. Отсюда, на диверсифицированных предприятиях легче происходит процесс ввода новых технологий. В результате, хозяйствующие субъекты не только усовершенствуют технологические процессы, но и улучшают свои производственные результаты за счет перепрофилирования и специализации производства. При этом, у них появляется неоценимый опыт при необходимости оперативного производства новых видов продуктов, быстрее приспосабливаться к внешней среде, для них характерны большая гибкость и оперативность.

2.2 Проблемы перерабатывающих предприятий АПК и необходимость их реструктуризации

В данном параграфе рассмотрим проблемы предприятий в условиях стратегической реструктуризации, выявим тенденции и закономерности развития масштабности реструктуризационных процессов на хозяйствующих субъектах АПК.

Реализация процессов реструктуризации в российской аграрной

экономике набирает темпы, что придает важное народнохозяйственное значение проблемам реализации проектов реструктуризации. В ходе анализа литературных источников [32, 82, 109, 202] по проблемам реструктуризации установлено, что экономисты выделяют два больших блока проблем.

В целом, все проблемы реструктуризации предприятий можно свести к проблемам, возникающим во внешней и внутренней среде хозяйствующего субъекта (рис. 4, составлен по источникам [27, 65, 92]). Их решение является довольно трудной задачей, они находятся вне рамок управления, не подчиняются его законам.



Рисунок 4. Классификация проблем реструктуризации предприятий.

Проблемы частного характера можно свести к проблемам, касающихся процессов разработки и реализации проектов реструктуризации. При этом, в первую очередь, нужно определиться с самими проблемами. Это можно сделать в ходе рассмотрения алгоритма реструктуризации хозяйствующего субъекта.

Все вышесказанное говорит о необходимости: разработки понятийного аппарата реструктуризации; нормативно-правовой базы реструктуризации; систематизации опыта реструктуризации; обучения кадров реструктуризируемых предприятий; определения способов проведения реструктуризационных процессов, и в конечном итоге, отбор способа реструктуризации хозяйствующего субъекта; разработки алгоритма реструктуризации.

Существует множество методов реструктуризации.

Рассмотрим некоторые наиболее популярные на западе методы

реструктуризации.

- Business Process Reengineering — метод основополагающей перемены бизнес-процессов с целью достижения качественного, более высокого уровня показателей производственно-финансовой деятельности предприятия. Он применяется как системное средство для осуществления реструктуризационных процессов на предприятии.

- ABC/ABM - методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) — система подходов функционально-стоимостного анализа, направлена на увеличение экономической эффективности управленческих процессов.

- Just In-Time - методы «точно в установленное время» — набор приемов и способов улучшения качества обслуживания и работ.

- Total Quality Management и методологические подходы к всеобщему управлению качеством;

- Knowledge Management - методы управления знаниями.

Любой из приведенных методов имеет конкретную область применения в ходе реструктуризации предприятия.

Опыт реструктуризационных проектов показал, что процесс реорганизации всегда связан с интересами различных групп, так или иначе связанных с предприятием. Если цель и методы реструктуризации затрагивают интересы этих групп, то противодействие последних может привести не только к саботажу, но и к неудачам реструктуризации.

В «конфликте интересов», как правило, оказываются владельцы предприятий, акционеры, наемные менеджеры, профсоюзы, криминальные группы, региональные органы власти и т.д.

Исследователи отмечают, что несовершенство налоговой системы выступает существенным препятствием при осуществлении реструктуризационных процессов. Сегодня налоговая инспекция должна быть такой, чтобы в том числе, она создавала оптимальные условия.

Проблема, главным образом, заключается в образовании

дополнительного налогового пресса на промежуточных технологических переделах. Российские налоги, в том числе, НДС, не чувствительны к этапам технологических процессов, не видят отличий между производством базисных отраслей и производствам, ориентированным на конечных потребителей. Помимо этого, существующие высокие налоговые ставки не стимулируют внедрения прозрачных финансовых схем, необходимых при проведении реструктуризации, так как все конкурентные преимущества, которые можно было получить предприятию при реструктуризации, оказывается «съеденными» налогами.

Также надо указать на недоработанность механизма банкротства: процессы несостоятельности хозяйствующих субъектов порой зависят от социально-политических коллизий, особенно на региональном уровне.

В исследуемой проблеме имеется еще один аспект - не выработаны единые правила игры для участников процесса. Так, например, у предприятий, обладающих большим потенциалом влияния, больше преимуществ по сравнению с другими. Отсюда, крупные предприятия с миллиардными долгами, которых уже как много лет надо было подвергнуть банкротству и провести реструктуризацию, получают одну поблажку за другой (в качестве примера можно привести ОАО «ВАЗ»).

Серьезной проблемой является наличие в системе АПК множества неэффективных собственников, которые уже давно должны были стать главными зачинщиками благополучия предприятия. Вместе с тем, на практике далеко не все так. Так, например, в СКФО очень часты случаи, когда собственниками являются банки и финансовые группы, которые, зачастую, задействуют предприятия в качестве источников денежных средств для подпитки своих финансовых операций. В этом случае, реструктуризация предприятий, как правило, заключается в централизации финансовых средств хозяйствующих субъектов под банковским контролем.

Мы сознательно сейчас отойдем от характерных интересов различных собственников предприятия, так как это отдельное исследование. Здесь мы

ограничимся следующим: если собственник предприятия не есть стратегический инвестор, ориентированный на долгосрочный результат, реструктуризация будет прямо бить по его интересам. Отсюда, суть реструктуризации, инициированной подобным собственником, либо нежизнеспособно, либо, более того, превращается во вред предприятию.

Серьезным недостатком, особенно, на новых предприятиях является наличие некомпетентного менеджмента. Руководство предприятия может оказаться нечистоплотным или некомпетентным (а возможно и тем, и другим). Как правило, в таких случаях, при реструктуризации выявляются или незаконный отток финансовых средств, обескровливающих хозяйствующий субъект, или факты принятия неправильных управленческих решений. Решения, которые может предложить аналитик в подобных ситуациях, будет означать перекрытие «незаконных» потоков, действий, а также замену или, как минимум, ограничение полномочий высшего руководства. Это, в свою очередь, вызовет резкое отрицание (со стороны руководства) предложений по реструктуризации. Тогда логичен вопрос: зачем вообще такие менеджеры начинают проводить реструктуризацию? Причин здесь множество, в том числе:

- демонстрация руководителями своей состоятельности;
- устранение неугодных лиц в аппарате управления предприятия;
- получение дополнительных аргументов в переговорах с кредиторами;
- получение целевых кредитов, которые выделяются под реструктуризацию;
- возможность осуществления отдельных локальных улучшений под «соусом» реструктуризации.

Сегодня нередко, когда криминальные группы оказываются среди собственников предприятий, либо монополизируют снабженческо-сбытовые процессы на предприятиях, всегда стараются выкачать денежные средства из предприятия, а находясь на входе или выходе предприятия, стараются навязать криминальные схемы снабжения или сбыта, что всегда делает

производство неэффективным. В любом случае, осуществление реструктуризации на предприятии в таких условиях очень проблематично и рискованно.

У региональной администрации также имеются «свои» интересы на предприятиях. В первую очередь, она жаждет видеть в предприятии основной и постоянной источник пополнения бюджета.

Вместе с тем, реструктуризационные процессы направлены, в том числе, на минимизацию налогообложения. Но это не входит в финансовые интересы администрации и она активно прибегает к различным рычагам (сотрудники ОБЭП, органы налоговой инспекции и т.д.).

Но, с другой стороны, руководство региона заинтересовано в снижении социальной напряженности, и в первую очередь, в сохранении рабочих мест.

Вторая группа проблем – это повседневные проблемы реструктуризации хозяйствующих субъектов.

Исследование проблем реструктуризации мы начали с рассмотрения проблем, наиболее часто выделяемых разными специалистами в области реструктуризации предприятий. Так, в качестве примера можно привести работу [86], где наибольшее внимание уделено проблеме разработки алгоритма реструктуризации предприятия.

Вместе с тем, сегодня существует немало алгоритмов реструктуризации, что приводит к большому разбросу по поводу того, как проводить реструктуризацию предприятия? На наш взгляд, само это уже создает отдельную проблему для реструктуризируемых предприятий. По крайней мере, участникам проектов трудно определиться в направлениях реформирования.

Много внимания уделяется проблемам систематизации и группировки информационной базы: объемов реализации, численности сотрудников, наличие дочерних компаний и т.д. Все это естественно – наличие полной информации является залогом успешного моделирования реструктуризационных процессов на предприятии. Эта проблема является

одной из актуальных.

Ряд авторов [31, 39, 76], помимо проблем формирования разработки алгоритма реструктуризации, систематизации опыта реализации проектов реструктуризации, указывает на то, что сегодня нет подготовки в ВУЗах специалистов в данной области, что вызывает необходимость разработки и реализации ее специалистами консалтинговых центров [230].

Мы считаем, что сегодня усилилась актуальность обучения и привлечения кадров для работы в новых условиях реструктуризированных предприятий.

Интересным является исследование проблемы реструктуризации предприятий в работе [182], где автором выделен ряд направлений анализа проблем организации реструктуризационных процессов на предприятиях: теоретико-методологические, методические и практические проблемы осуществления реструктуризационных процессов.

Как правило, развитие любой теории направлено на обеспечение четких содержательных дефиниций исследуемого объекта и необходимых для его использования понятий и категорий (так называемый понятийный «аппарат»). Мы уже отмечали выше, что понятие реструктуризации не имеет единого однозначного определения и толкования, нет общепринятого единого подхода к понятию содержания «реструктуризация».

В целом, можно обобщить недостатки применяемых толкований понятия «реструктуризация»:

- имеется немало случаев, когда фактическое определение одного понятия дается через другое определение;
- довольно часто отражается какой-то единственный класс реструктуризации, игнорируя довольно большое число существующих и возможных классов;
- отсутствуют корректные концептуальные определения понятия «реструктуризация»;
- отсутствуют методологические предпосылки возможных путей развития

теории экономических преобразований и развития хозяйствующего субъекта как сложной системы.

Разные трактовки основного понятия, естественно, вызывают расхождения в выборе правильных направлений теоретических исследований, а также концептуальных разработок и методического обеспечения прикладных аспектов реструктуризационного процесса [139, 182]. Действительно, теоретические обоснования, как правило, являются "узким" местом методических положений по проблемам реформирования и реструктуризации предприятий.

Особенности российской аграрной экономики переходного периода не позволили в полной мере задействовать обширный опыт зарубежных теоретических исследований, в которых были развиты основы классической теории изменений Й.Шумпетера и воплощены в развитие сопутствующих направлений - теория организационного развития, теория обновления, стратегия системного вмешательства и др. [225]

Понятийный аппарат теории реструктуризации в публикациях российских ученых, в целом, сводится к решению отдельных задач реформирования, и, как правило, задействован из смежных направлений, таких как стратегический менеджмент, теория антикризисного управления, реинжиниринг бизнеса.

Основные задачи развития теории реструктуризации состоят:

- в уточнении определения реструктуризации;
- в формировании понятийного аппарата;
- в разработке теоретико-методических подходов к формированию концепции реструктуризации хозяйствующего субъекта.

Недостаточная разработанность теоретических основ реструктуризации предприятий затрудняет создание полноценной концепции системной реструктуризации, базирующейся на четких определениях основных понятий и категорий.

Хотя, в последние годы появилось довольно большое количество

публикаций и методических разработок, касающихся проблем реформирования и реструктуризации предприятий, они не решили многих поставленных проблем и не удовлетворили реальной потребности менеджеров хозяйствующих субъектов. Большинство типовых программ реструктуризации на деле выглядят в виде свода положений с рекомендательным характером по совершенствованию разных направлений развития предприятия, (в том числе - финансовой, маркетинговой, ценовой, инвестиционной, кадровой и т.д. политики).

Конечно, трудно представить единую, пригодную для любого хозяйствующего субъекта, так называемую универсальную схему реструктуризации. Уникальность сочетаний внешних и внутренних условий, потенциала предприятия, особенности субъективного управленческого фактора и т.д. вызывают необходимость поиска своего особого индивидуального решения при формировании и выборе направлений и мер по реструктуризации.

Вместе с тем, схожесть доминирующих факторов внешней среды, которые определяют целевую «возможность» и направленность развития хозяйствующего субъекта, позволяет выделить и сконструировать отдельные общие фрагменты (модули, блоки) реструктуризации.

В связи с этим, важной составляющей методических положений по реструктуризации является разработка классификаторов, обеспечивающих применение системного подхода к исследованию проблемы для структурирования и упрощения проблемы, сделав более прозрачными мероприятия по ее решению.

Основная задача при разработке методологии реструктуризации заключается в обосновании базовых предпосылок, которые необходимы для разработки концепции комплексной реструктуризации. Методологическую основу формирования механизма управления реструктуризацией хозяйствующего субъекта должна составить концепция комплексной реструктуризации и диагностика, направленная на предварительный анализ и

обоснование приоритетных направлений реструктуризации. Системным, по нашему мнению, должен быть подход к осуществлению реструктуризационных процессов, основанных на применении набора методов реструктуризации.

Вместе с тем, мы придерживаемся позиций, что необходимо продолжить работу по созданию единой методики (или модели) реструктуризации предприятия, ибо предпосылки создания такой модели уже имеются.

Исследование опытов реформирования предприятий АПК позволило установить, что разработка и реализация методов реструктуризации основана, в целом, на «проблемном подходе». Данный подход ориентирован на установлении и устранении «узких» мест в функционировании хозяйствующего субъекта.

Источниками проблем внешнего окружения являются, в частности, несовершенство используемых нормативно-правовых документов, незавершенность земельной реформы, слабая поддержка государства в стимулировании процессов реструктуризации и т.д.

Проблемы внешнего окружения неподвластны и неуправляемы для хозяйствующих субъектов. Основным инструментом их разрешения является формирование необходимых адаптационных механизмов. Это необходимо учитывать при построении проектных планов комплексной реструктуризации в виде обеспечения «упреждающей» информации (это достигается путем прогнозов динамики структурных изменений во внешней среде). При этом, системной диагностике необходимо придать стратегическую устремленность на исследование, анализ и идентификацию возможных проблемных ситуаций, появляющихся во внешнем окружении с тем, чтобы реструктуризационные процессы были ориентированы на устойчивое развитие предприятий в будущем.

Важное значение имеет исследование проблем реструктуризации, возникающих в ходе интеграции и дезинтеграции, так как именно в них происходят активные взаимодействия хозяйствующего субъекта с внешней

средой. И это естественно, так как все это происходит не на уровне прогноза или приспособления, а на уровне структурных сдвигов, меняющих как внешнее, так и внутреннее окружение хозяйствующего субъекта.

Несовершенство анализа внутренних и внешних факторов является источником наиболее типичных задач интеграционных процессов, что проявляется в:

- неправильной оценке ситуации в отрасли;
- недооценке готовности хозяйствующего субъекта к реструктуризации;
- ошибочной стратегии и тактике предприятия при осуществлении реформ;
- ошибочной стратегии и тактике предприятия после проведения реформ.

Поэтому, при разработке концепции системной реструктуризации стоит задача добиться совместного представления хозяйствующего субъекта и внешнего окружения. При этом среду необходимо рассматривать как конструктивный элемент реструктуризации.

Необходимость преобразований, осуществления реструктуризационных процессов и реорганизации относится, наряду с предприятиями, находящимися в предкризисном состоянии, также и к рентабельно работающим хозяйствующим субъектам, ибо это входит в новые правила игры на рынке и таковы реалии современной хозяйственной среды. Причем, выбор решений проблем реструктуризации на каждом предприятии требует использования научно-обоснованных методов и технологий реструктуризации при обосновании приоритетных направлений изменения в структуре и деятельности с учетом проводимых в стране социально-экономических реформирований [224].

Сложной и самостоятельной является анализ поведения предприятий при реструктуризации. В работе [39] проведен большой анализ и предложены альтернативные модели поведения предприятий при реформировании:

- Модель консервативного поведения предприятия, во многом,

инерционна: ей присущи сложившиеся связи и решение возникающих проблем традиционными приемами, а в случае отсутствия такой возможности, пассивно ждет решения проблем на государственном уровне.

- В модели активного приспособления предприятия ставка делается на свои силы, при этом, не только на выявленные резервы, сколько на способности прогнозировать будущее развитие сложившейся ситуации и, не надеясь на помощь государства, предпринимать необходимые действия.

В работе [39] также даны основные характеристики предприятий, которые можно использовать при группировке предприятий в ходе разработки модели реструктуризации, важнейшими из которых являются: размеры хозяйствующего субъекта и его специализация; диверсифицированность производства; технологическая оснастка; экспортные возможности; участие в программах по государственному регулированию (регулирование цен, субсидии и льготные кредиты); наличие развитой социальной инфраструктуры, наличие кадров с рыночным мышлением и т. п.

В приведенной выше работе, на наш взгляд, предпринята попытка показать типичную структуру поведения и связанные с этим этапы реформирования. Однако мы считаем, что она не является моделью *реформирования* хозяйствующего субъекта, ибо она выступает лишь в виде модели *поведения*, а не комплекса методов и способов для осуществления реструктуризационных процессов на предприятии, так как рассмотренные модели демонстрируют преимущественно только основные тенденции и различия в поведении хозяйствующих субъектов. На деле реальная ситуация всегда гораздо сложнее и зависит от множества разнонаправленных факторов, так или иначе влияющих на выбор того или иного типа поведения.

В другой работе [139] упор делается на исследование причин низкого уровня подготовки кадров в министерствах. Автор отмечает, что управленческие кадры многих министерств и ведомств не способны проводить адекватные рыночной экономике необходимые изменения и

реорганизации. Действительно, сегодня особо остро нужны кадры, обладающие рыночным мышлением.

Специалисты [32] правильно отмечают, что в большинстве работ, в исследуемой нами области, рассматриваются комбинированные всевозможные различные варианты применения методов финансового анализа для осуществления реструктуризации. Вместе с тем, в большинстве этих разработок отсутствуют практические рекомендации методического характера по организации реструктуризационных процессов для создания и реализации стратегии эффективного управления предприятиями АПК.

В работе [43] основное внимание уделено вопросам формирования финансовых и организационных условий для осуществления конкретных продуктовых и процессных инноваций, которые необходимо достигнуть при реструктуризации предприятия. При этом проблемы повышения рыночной стоимости предприятий авторы рассматривают посредством решения механизма реструктуризационных процессов.

В работе [13] автором предложен другой подход к формированию процесса управления реализацией программ реструктуризации: управление реструктуризационными процессами, в целом, он сводит к организации реструктуризации и управлению человеческими ресурсами на предприятии.

Анализ современных проблем реструктуризации российских предприятий АПК позволяет выделить наиболее актуальные проблемы:

- 1) кадровая проблема. Во многих работах отмечается, что большинству менеджеров высшего и среднего уровней необходимо обновить арсенал знаний и методов по конкурентной экономике;

- 2) система управления продолжает быть ориентированной на производственные процессы, а не на рынок, что, в конечном итоге, тормозит организацию эффективной инновационной и инвестиционной политики;

- 3) необходимо усилить систему бухгалтерского, управленческого и финансового учета и уйти от решения проблем сохранности имущества на решение проблем по оптимизации расходов и платежей;

4) проблема высокой физической и моральной изношенности производственно-технической базы;

5) проблема кризиса неплатежей и задержки заработной платы;

6) высокие издержки на социальную сферу;

7) отсутствие источников инвестиций.

Как видим, у предприятий примерно пополам эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов, причем, с первой по четвертую позиции - преимущественно внутренняя природа, а с пятой по седьмую - внешнюю природу.

Эти проблемы являются общими на предприятиях, имеющих предкризисную ситуацию.

Рассмотренные выше методы некорректно называть приемами реструктуризации хозяйствующих субъектов, ибо по существу они являются вспомогательными или обслуживающими методами при разработке и реализации реструктуризационных процессов. Вместе с тем, они существуют и используются в ходе разработки и внедрении реструктуризационных планов. Однако, они задействованы в виде вспомогательного инструментария, и ни как не являются методами реструктуризации. Справедливости ради надо отметить, что в данном перечне реинжиниринг бизнес-процессов является методом реструктуризации хозяйствующего субъекта, так как в его процессе происходит переналадка всех функций заново и является отказом от существующих.

Известен подход [13], при котором рекомендуется выделять 3 способа реструктуризации хозяйствующего субъекта:

- реструктуризация активов.
- реструктуризация пассивов.
- совершенствование орг.структуры управления.

Рассмотренные способы с большой натяжкой можно назвать как методы реструктуризации хозяйствующего субъекта, ибо они лишь частично охватывают аспекты реструктуризации. При этом, отсутствует четкая

система взаимосвязи друг с другом.

Анализ специальной литературы показывает, что существует множество, причем, немало разнополярных мнений специалистов по исследуемой проблеме, что усложняет проблему организации реструктуризационных процессов на предприятиях, в связи с тем, что для практиков становится проблематичным выбрать тот или иной метод для сложившейся конкретной ситуации.

Следующей проблемой, по нашему мнению, является поиск правильного отбора эффективного для конкретного предприятия метода его реструктуризации. Проблема выбора конкретного метода для реструктуризации на предприятиях с определенной ситуацией в экономической литературе вообще не рассматривается, а лишь как выше сказано, предлагается некий набор способов реструктуризации, без объяснений и рекомендаций - какие методы и при каких ситуациях наиболее эффективно применять.

Очень часто бывают ситуации, когда одна проблема вызывает массу других производных и т.д., что ужесточает механизм выбора нужного метода реструктуризации.

Отдельной проблемой организации реструктуризационных процессов на предприятии является необходимость разработки алгоритма реструктуризации (данную проблему рассмотрим в последнем параграфе второй главы).

2.3 Формирование стратегии реструктуризации в управлении предприятием

Современной рыночной экономике присущ сложный, неоднозначный характер организационных преобразований. Это естественно - общественный прогресс нельзя достигнуть автоматически, а лишь в результате диалектического взаимодействия многообразных процессов, в которых решающим фактором является целенаправленная деятельность человека

[209].

В связи с этим, последние годы в аграрном секторе экономики России все больше управленцев, экономистов испытывают потребность в знаниях и опыте практического применения опыта западных стран в реструктуризации на предприятиях, ибо реализация программ реструктуризации, как правило, существенно повышает конкурентоспособность предприятий и приводит к успешному выходу из кризисной ситуации.

В ходе рассмотрения темы мы речь будем вести как о стратегической реструктуризации (на материалах ООО «Виноград») и об антикризисной реструктуризации (ОАО «Псыгансуевский консервный завод»).

Стратегические решения составляют основу стратегии хозяйствующего субъекта. Саму же стратегию предприятия можно представить в виде каркаса, на котором базируются определенные задания и решения по различным проблемам функционирования хозяйствующего субъекта.

В приложении 4 приведены различные взгляды ведущих специалистов в области стратегического менеджмента.

Известны три подхода по определению стратегии:

Первый подход построен на основе структуризации целевого пространства хозяйствующего субъекта. Он зиждется на представлениях персон, имеющих прямой интерес к конечным результатам предприятия (это менеджеры, владельцы, инвесторы, акционеры и т.д.). В зависимости от уровня детализации или обобщения этих представлений в целевой сфере различают 5 уровней описания: миссия, стратегия, цели, задачи и мероприятия.

Второй подход построен на синтезе стратегий на базе отдельных стратегических решений. При этом, стратегия выступает в виде целостной совокупности взаимоувязанных стратегических решений, достаточной для демонстрации приоритетных направлений деятельности хозяйствующего субъекта. В данном случае, связь стратегии с миссией не выделяется, а главное внимание всегда уделено всесторонности и непротиворечивости

системы стратегических решений.

Третий подход предусматривает всевозможные комбинированные варианты.

Независимо от выбора подхода определения стратегии, суть стратегии должна быть связана с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевой сферы в конкретной связи с реализующими ее решениями (рис. 5).

Одной из базовых целей хозяйствующего субъекта является правильность распоряжения всеми ресурсами для производства конкурентоспособной продукции. Не менее важным представляется система и механизм принятия управленческих решений.

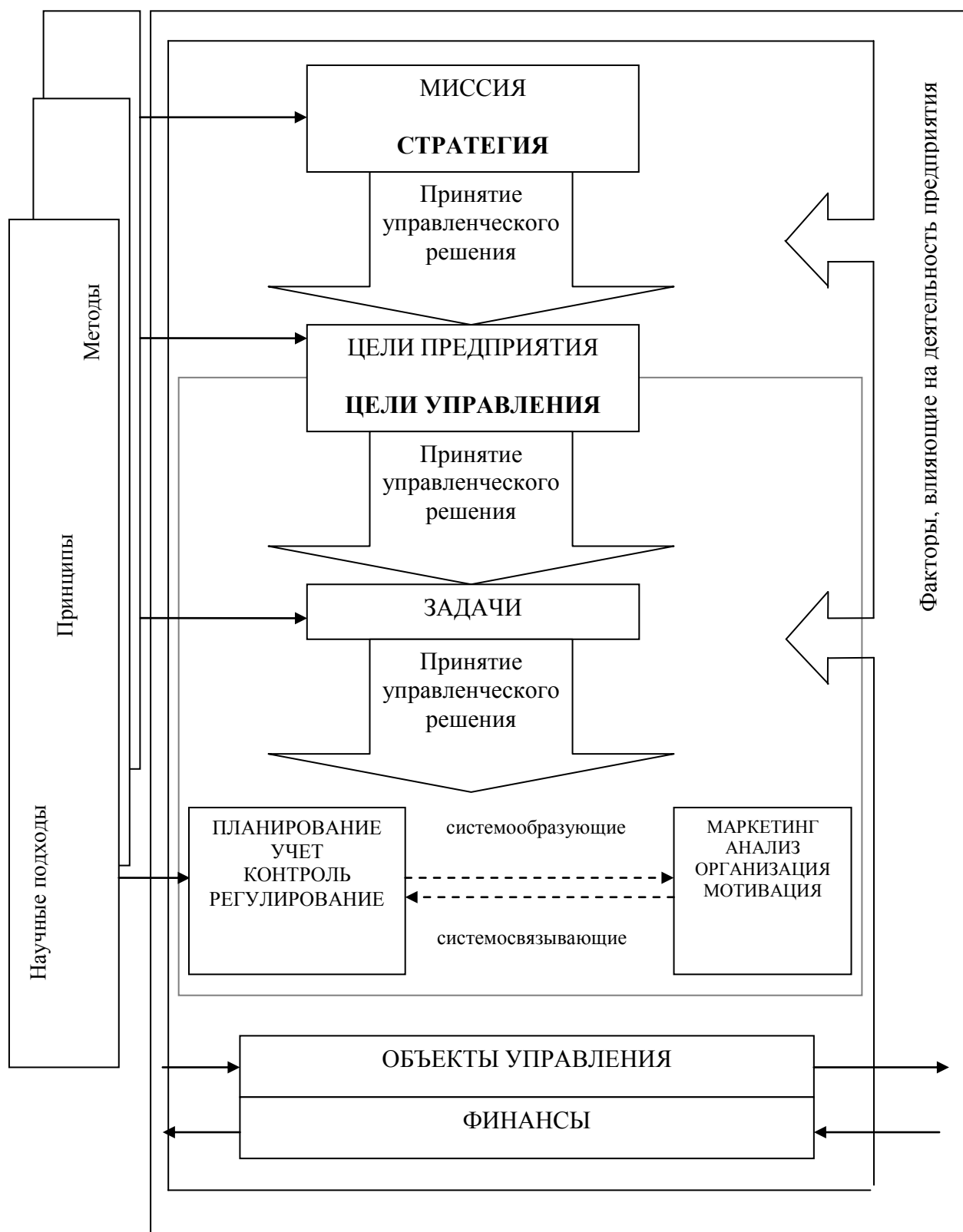


Рисунок 5. Теоретико-методологические основы стратегического управления предприятием

Источник: составлен по данным [31, 75, 96]

Естественно, что при таком подходе стратегию рассматривают в виде

органического единства целей и средств их реализации, при помощи научных подходов, принципов и способов [135].

Стратегические цели предприятия выступают в виде идеального представления заинтересованных лиц о будущем состоянии объекта управления и его окружающей среды, наиболее полно соответствующей их ценностным ориентациям и являющееся выражением интересов субъектов целеполагания.

Цели управления хозяйствующего субъекта есть осознанные образы процесса организации производственно-финансовой и коммерческой деятельности, в ходе которых реализуются его стратегические цели.

Задачи выступают в виде конкретизации целей хозяйствующего субъекта относительно различных направлений его деятельности.

Принятие управленческих решений выступает в форме процесса взаимоувязанных между собой шагов [135]: констатация, распознавание, анализ альтернативных вариантов, разрешение проблемной ситуации, в ходе которых получается осознанный образ желательного результата (рис. 6).

Вхождение России в ВТО вынудило выделять в качестве важнейшей цели общества, формирование конкурентоспособной экономики, которая позволит обеспечить достойное положение страны на международном рынке и улучшит качество жизни россиян.

Основными элементами формирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов выступают:

- маркетинговая и сбытовая стратегии;
- качество производимых товаров и услуг;
- уровень квалификации сотрудников;
- технико-технологический уровень производства;
- уровень адекватности налоговой среды;
- возможность привлечения внешних источников финансирования.

Приходится констатировать, что на сегодня уровень конкурентоспособности хозяйствующих субъектов РФ, особенно, в аграрной

сфере достаточно низкий.

С одной стороны, страна имеет все для организации конкурентоспособного агропромышленного производства: в отрасли немало высокообразованных кадров, богатые природные ресурсы и т.д., формирующих значимый в мировой экономике рыночный потенциал. Однако, с другой стороны, на предприятиях довольно значительный износ техники (до 70%), отсутствуют кадры с рыночным мышлением. Одним из способов разрешения этих проблем является реструктуризация предприятий.



Рисунок 6. Схема принятия управленческого решения

Источник: составлен по данным [13, 35, 76]

Понятие "реструктуризация", с одной стороны, вроде привычное,

используемое довольно часто в обиходе. С другой стороны, как процесс системного преобразования способов и условий конкурентоспособной работы предприятия в соответствии с условиями внешней среды и стратегией ее развития сравнительно недавно стало применяться в деловом обиходе.

Для предприятий западных стран реструктуризация есть естественный и ежедневный процесс противодействия снижению конкурентоспособности предприятия, изменениям внешней среды и т.п.

В большом экономическом словаре реструктуризация определяется как изменение структуры чего-либо [37]. Существует множество трактовок сущности и понятия реструктуризации. Л.П. Страхова и Г.В. Бутковская, например, под реструктуризацией понимают проведение комплекса организационных, технических и финансовых мероприятий, направленных на восстановление конкурентоспособности предприятия [188].

А.К. Тутунджян понятием «реструктуризация» обозначает процессы адаптации экономических систем различных уровней (макро-, мезо- и микроуровни) к требованиям правомерностей существования и развития рыночной экономики [202].

М. Ванденборт и другие видят в реструктуризации не просто «затягивание пояса» предприятия с целью улучшения текущих операций, а проактивный разрыв с существующим статус-кво [103].

По мнению А. Евсеева к реструктуризации можно относить все изменения в производственном процессе, структуре капитала или собственности [75].

В другой работе процесс реструктуризации рассматривается как достижение эффективного применения имеющихся ресурсов, приводящих к росту стоимости бизнеса [147]. При этом, преобразования в хозяйствующих субъектах исследуются с точки зрения факторов внутренней и внешней среды.

Внутренние определяются на основе выработки операционных, инвестиционных и финансовых стратегий, формирования стоимости за счет

своих и привлеченных капиталов. Внешние — на изменении видов деятельности и структуры хозяйствующего субъекта путем: расширения (слияние, захват), сокращения (разделение, выделение) и преобразования акционерного капитала [147].

Л. Водачек предлагает рассматривать процесс реформирования предприятия как совокупность необходимых изменений во всех сферах, в том числе: производственное (производственно-техническая база), организационное (экономико-правовые нормы, действующий порядок распределения прав и функциональных обязанностей), кадровое (квалификация ППП), финансовое (активы и пассивы) [53].

Ученый из Швейцарии Н.Том, являющийся крупным специалистом в области анализа организационных преобразований, предложил детализировать осуществляемые изменения в стратегии, производственно-коммерческих процессах, структуре и культуре на эволюционные и революционные типы изменений [195]. При этом, он предлагает под революционным методом управления преобразованиями понимать радикальное (основательное) переосмысление, перепроектирование хозяйствующих субъектов и производственно-коммерческих процессов, глубокие и всеобъемлемые перестройки, решительную ликвидацию опасных тенденций.

Н. Том считает, что эволюционные изменения происходят в рамках организационного развития, определяемого в виде долгосрочного, тщательного, непрерывного, всеобъемлющего процесса изменения и развития предприятия и ее сотрудников на основе развития первоочередных ценностных представлений, а потом и других подсистем предприятия.

Ряд исследователей предлагает рассматривать «реформирование предприятия» как наиболее общее, всеобъемлющее понятие, которое охватывает массу многочисленных составляющих хозяйственную деятельность предприятия и реструктуризационных направлений ее преобразования, в том числе - реинжиниринг бизнес-процессов [234].

Мазур И.И., Шапиро В.Д. предлагают обозначать процессы преобразований в предприятиях такими терминами:

- реорганизация (прекращение или изменение нормативно-правового статуса юрлица);
- реформирование (модификация принципов действия хозяйствующего субъекта с целью повышения его конкурентоспособности);
- реструктуризация (системная оптимизация комплексного функционирования хозяйствующего субъекта).

Как видим, в основном, все подходы к определению процесса реструктуризации предприятия сводятся к приведению их организационных и производственно-коммерческих структур в соответствии с преобразованиями внешней среды с целью повышения его конкурентоспособности [116].

Как видно из приведенных выше понятий, можно утверждать, что трактовки экономистов, в принципе, близки по смыслу и лишь несколько отличаются небольшим наличием превалирования отдельных аспектов. В ходе реорганизации преобладают организационно-управленческие аспекты, а в ходе реформирования - производственно-экономические. Отсюда, можно утверждать, что реструктуризация сочетает в себе все аспекты деятельности предприятия.

Надо отметить, что и в период социалистической экономики в нашей стране полномасштабно происходили реорганизационные процессы, реформировались методы функционирования как отдельных отраслей, так и всего народного хозяйства. Однако, данное понятие у нас не использовалось как это принято в западном бизнесе и этому есть ряд объяснений.

Во-первых, в эпоху социализма все процессы реформирования могли быть инициированы только государственной властью. Сегодня, в условиях рыночной экономики реструктуризация является одним из ключевых направлений деятельности любого предприятия, компании, нацеленных на успешный бизнес, а также является эффективным рыночным инструментом

повышения его конкурентоспособности.

Во-вторых, реструктуризация носит системный характер по оптимизации функционирования предприятия, выступает в виде многоаспектного и взаимоувязанного комплекса мероприятий, процессов, способов (начиная с системного анализа и диагностики предприятия и до ее реорганизации как организационной структуры).

Реструктуризация предприятий должна проводиться, естественно, при необходимости, вызванной объективными факторами. Отличительной особенностью реструктуризации, в отличие от фрагментарных изменений в производственных процессах, структуре капитала, собственников и т.п. является то, что реструктуризация не выступает частью ежедневного и обыденного цикла хозяйствующего субъекта.

Под реструктуризацией хозяйствующих субъектов можно подразумевать формирование условий для эффективного задействования всех производственных и иных факторов с целью достижения финансовой устойчивости и увеличения их конкурентных позиций. Реструктуризация предприятия должна проводиться на основе целостной концепции, которая, в том числе, требует ответа на ряд вопросов:

- сможет ли предприятие достигнуть положительных конечных результатов?
- каким образом, при каких условиях возможна реконструкция и на сколько длителен будет этот процесс?
- какие и сколько необходимо сделать вложений, в том числе, от инвесторов?

При этом целями и инструментами процесса реструктуризации выступают:

- рост рыночной стоимости собственного капитала (это непереносимое условие конкурентоспособности предприятия;
- улучшение конечных результатов предприятия;
- привлечение долгосрочных инвестиций;

- повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта за счет преобразования собственников.

Лишь конкретизация объекта преобразований, объекта конкурентного развития, позволяет понять суть процесса "реструктуризация". При его формулировке необходимо использовать родовидовой подход [189], ибо такой подход позволяет определить *реструктуризацию*, как наиболее рамочный вариант модификации любого уровня экономики, захватывающий устойчивые характеристики исследуемого уровня экономики (предприятия, отрасли).

Таким образом, суть реструктуризации можно характеризовать как осуществление структурной перестройки конкретного предприятия, отобранного в виде объекта реструктуризации.

Следующим ходом необходимо определиться *на конкретизации предмета реструктуризации*. Некоторые аспекты данной проблемы рассмотрены в трудах М. Аистовой, В. Кондратьева, И. Мазура и В. Шапиро, [13, 101, 116]. Специалистами предложено выделять разные сочетания структурных параметров предприятий, так как именно эти параметры подлежат в большей степени изменениям в ходе реструктуризации. Иными словами, они считают вероятным назвать объектом реструктуризации совокупность структурных параметров хозяйствующего субъекта.

Проведенный сравнительный анализ определений И. Мазура, В. Шапиро и М. Аистовой, показывает, что они обособляют второстепенные параметры и в то же время не указывают на ряд принципиальных, основных параметров. Группа ученых (В. Кондратьев и др.) обосновывает перечень структурных параметров хозяйствующего субъекта, подобранный по принципам достаточности и необходимости. Так как указанные структурные параметры характеризуют объект реструктуризации любого уровня, начиная с предприятия, отрасли, сектора и т.д.), то, на их взгляд, правильно определять через них предмет реструктуризации.

Все вышесказанное позволяет определять понятие «предмет

реструктуризации» в виде совокупности структурных параметров реструктуризационного объекта: стратегия и целеполагание, организационная структура, структура бизнес-процессов, финансовая структура.

Диагностика и анализ проблемных ситуаций, появляющихся в ходе построения теоретических основ реструктуризации, позволило перейти к изложению собственной позиции на некоторые из них. Исходной точкой исследования является подход, высказанный рядом ученых и практиков, занимающихся проблемами реструктуризации: реструктуризация есть один из компонентов управления изменениями. На основе такого подхода мы проанализировали систему понятий, входящих в категорию «преобразование», что позволит определить в ней место понятия "реструктуризация" (рис. 7).

Реструктуризация на предприятии должна проводиться при:

- наличии кризисной ситуации и необходимости финансового оздоровления, создания условий эффективного развития в перспективе;
- обеспечении роста рыночной стоимости собственного капитала.

Российская практика реструктуризации предприятий показала, что взаимодействие и согласованность всех участников реструктуризационного процесса (управляющие, кредиторы, инвесторы и т.д.), идея реструктуризации хозяйствующих субъектов являются предпосылками для оказания действенной помощи со стороны банков и акционеров. Надо отметить важность того, чтобы цель и задачи концепции были правильно обозначены, ибо обратное неизбежно приведет к тому, что предприятия, даже после успешной оперативной реструктуризации, не смогут в дальнейшем устойчиво развиваться и наращивать свои конкурентоспособные преимущества, в то время, как другие предприятия этой же подотрасли в состоянии будут это делать.

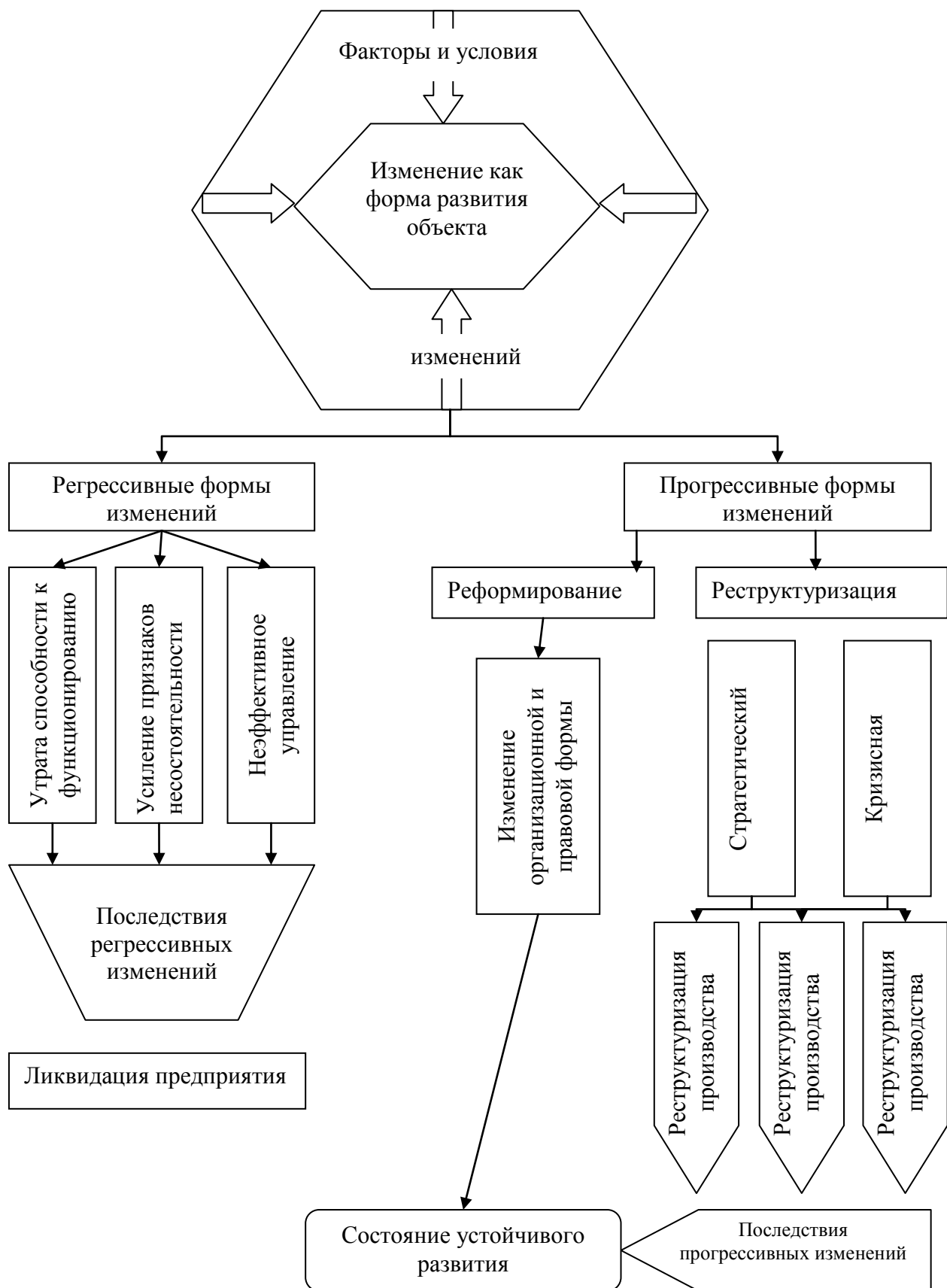


Рисунок 7. Место понятия «реструктуризация» в системе понятий «изменение»

Источник: составлен по данным [27, 92, 103, 109].

Надо также учитывать, что реализация концепции реструктуризации нуждается в высококвалифицированном и жестком управлении материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Реализация концепции реструктуризации на основе устойчивых положительных краткосрочных и долгосрочных изменений в деятельности предприятия будет способствовать росту рыночной стоимости собственного капитала предприятия и т.д.

Сущность реструктуризационного процесса можно определить в зависимости от того, какая форма реструктуризации была использована: в частности, например, задана *оперативная реструктуризация*, которая направлена на решение узких мест, т.е. острых финансово-экономических проблем в ближайшем периоде, или наблюдаем более трудный этап – стратегическую реструктуризацию. Важное значение играет также и установление основных параметров хозяйствования предприятия, которые представим в виде матрицы модели динамики и статики управления.

Анализ литературы по данному вопросу позволяет сделать ряд выводов:

1. Оперативная реструктуризация направлена на реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств. При этом, необходимо разработать схемы поставок сырья и материалов; определить методы роста объемов реализации, добиться снижения стоимости заимствованного капитала; оптимизировать основные производственные процессы и организационные структуры.

Оперативная реструктуризация должна улучшить результаты деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создать предпосылки для реализации стратегического реструктурирования.

Результаты оперативной реструктуризации можно увидеть в:

- повышении ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшения ТМЗ, уменьшения дебиторской задолженности, излишних активов;
- улучшении конечных результатов производственно-финансовой деятельности, т.е. ускорении оборачиваемости ТМЗ, уменьшении

материальных издержек и расходов на содержание сотрудников;

- преобразовании структуры заимствованного капитала с целью обеспечения роста ставки доходности;
- улучшении платежеспособности и т.п.

Таким образом, конечная цель оперативной реструктуризации состоит в создании предпосылок для эффективного развития, при которых предприятие из убыточной зоны перебирается в зону получения стабильных доходов, что делает ее инвестиционно-привлекательной.

В процесс формирования имиджа инвестиционно-привлекательного предприятия, кроме публикаций аудиторских заключений по финансовому состоянию, также входят внесение различных изменений в устав, осуществление дополнительных эмиссий (ценные бумаги, изменение активов и т.п.) (рис. 8).

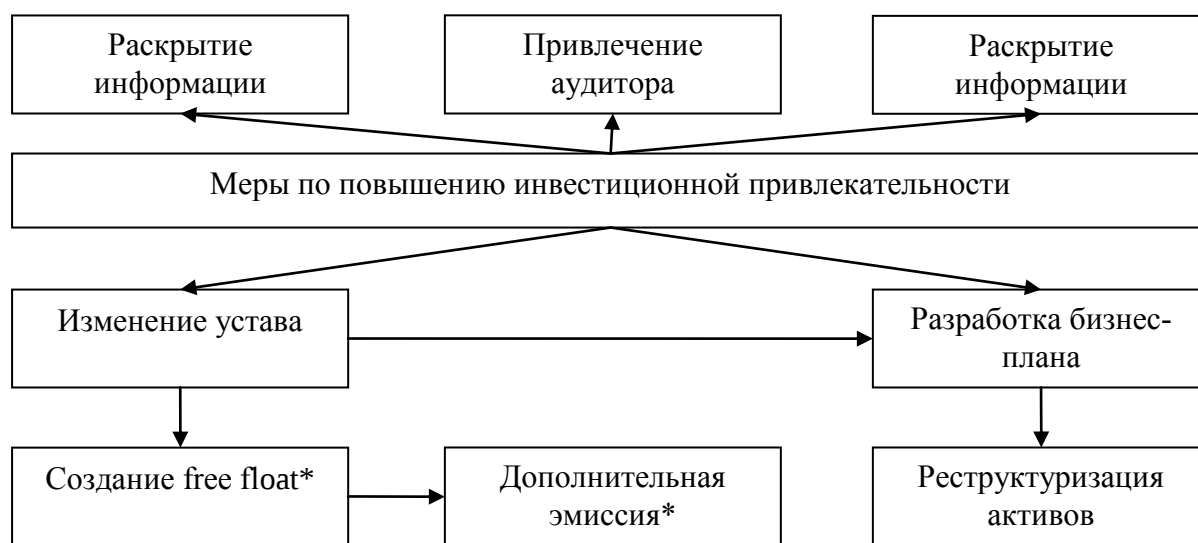


Рисунок 8. Мероприятия по формированию инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта

Источник: составлен по данным [9, 126, 144, 221]

Стратегическая реструктуризация предприятия должна содержать:

- строго сформулированную цель и направления реструктуризации;
- алгоритм принятия управленческих решений о ходе реструктуризационных процессов;

- методы реструктуризации;
- размеры и источники для осуществления реструктуризации, способы финансирования;
- период проведения реструктуризации;
- пакет мероприятий по стимулированию реструктуризации хозяйствующих субъектов и финансовых учреждений.

Алгоритм реализации *стратегической реструктуризации* представляет собой комплексный процесс, в ходе которого всем участникам предъявляются повышенные требования, отличающиеся от обычной повседневной работы.

В ходе осуществления реструктуризации выделяются следующие направления:

1. Оптимизация штата и уточнение функциональных обязанностей персонала.
2. Улучшение технико-экономических параметров предприятия. Она предполагает или слияния, или разукрупнение организации.

Основными способами решения выбора оптимизационных размеров предприятия являются методы финансово-экономического и технико-экономического анализа, SWOT- анализа и др..

3. Преобразования функционирующих или развитие новых функций являются необходимыми процессами в виду изменений видов производственной деятельности, освоением новых технологических линий, продуктов; изменением ассортимента производимой продукции поиском новых рыночных ниш, диверсификацией производства и т.д. Любое направление реструктуризации всегда сопряжено с существенными инвестиционными вложениями.

4. Конечной целью реорганизации является оптимизация затрат и качество продукции, повышение эффективности производства, проявляющиеся в возросших потоках чистой текущей стоимости будущих доходов, устойчивом росте конкурентоспособности и рыночной стоимости

капитала.

Рассмотренные направления проведения стратегической реструктуризации в хозяйствующих субъектах АПК КБР позволяют выявить идентичность используемых способов и определить главные элементы сценариев стратегической реструктуризации (табл. 27).

Таблица 27 - Основные элементы вариантов стратегической реструктуризации хозяйствующих субъектов АПК Кабардино-Балкарской Республики

№ п/п	Наименование	Предприятия, применившие данный элемент
1.	Введение внешнего управления новыми собственниками	ЗАО СДК "Сармаковский"; ООО ПК "Докшукино"
2.	Выделение бизнес-единиц	ЗАО СДК "Сармаковский" ООО ПК "Докшукино"; ООО ВЗ "Нарткала"; ООО "Чегемвинпищепром"; ЗАО р НП "Виноград"
3.	Введение регулярных функций по управлению издержками	ЗАО СДК "Сармаковский" ЗАО р НП "Виноград"; ООО ВЗ "Нарткала"; ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"; ООО "Чегемвинпищепром"
4.	Смена, совершенствование системы учета	ЗАО СДК "Сармаковский" ЗАО р НП "Виноград"; ООО ВЗ "Нарткала"; ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"; ООО "Чегемвинпищепром"
5.	Введение регулярного управления финансами	Во всех рассмотренных сценариях
6.	Введение регулярных функций маркетинга	ЗАО р НП "Виноград"; ООО ВЗ "Нарткала"; ООО ПК "Докшукино"; ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"; ООО "Чегемвинпищепром"
7.	Управление структурами (слияние, выделение, разделение и др.)	Во всех рассмотренных сценариях
8.	Совершенствование кадрового блока	ООО ВЗ "Нарткала"; ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"; ООО "Чегемвинпищепром";
9.	Расширение аналитических функций в системе управления	ЗАО СДК "Сармаковский" ЗАО р НП "Виноград"; ОАО "Халвичный завод "Нальчикский"; ООО "Чегемвинпищепром"
10.	Оптимизация имущественного комплекса	Во всех рассмотренных сценариях
И.	Модернизация производственных мощностей	ЗАО р НП "Виноград"; ООО ВЗ "Нарткала"; ООО "Чегемвинпищепром"

Также, наряду с вышеуказанным, целесообразно привести принимаемые руководством предприятий систему оперативных и стратегических

мероприятий в рамках осуществляемой реструктуризации (рис. 9).

При этом надо заметить, что стратегическая реструктуризация в перспективе относится к таким мерам, которые увеличивают доход (это, в частности, изменения во внутренней структуре хозяйствующего субъекта, инвестиции в капитал и т.д., обуславливающие дальнейший рост эффективности). Отсюда, включение двух различных взаимосвязанных показателей капитальных вложений (к объему реализации и к общей стоимости имущества) дает возможность исследовать ожидаемые результаты проведенной реструктуризации хозяйствующего субъекта в длительном периоде.

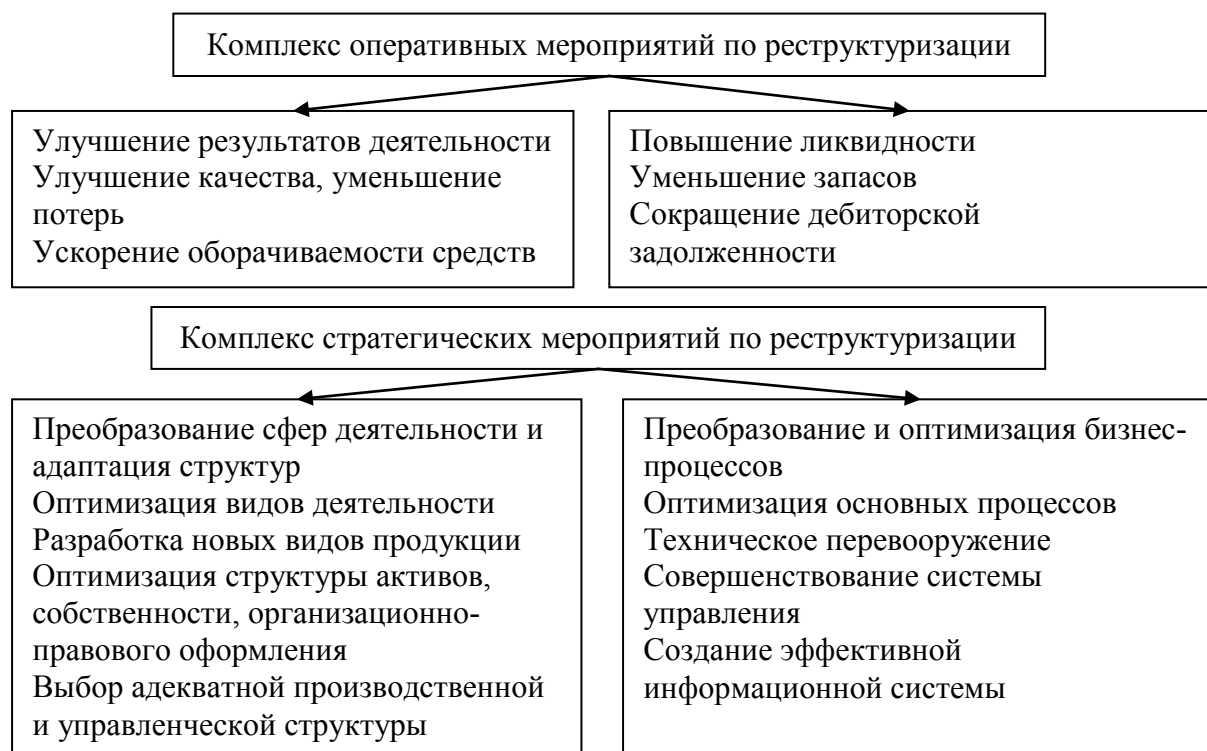


Рисунок 9. Система оперативных и стратегических мероприятий в рамках реструктуризации предприятия

Источник: составлен по данным [31, 65, 120]

В этом случае, задействование привлекаемых инвестиций является необходимой предпосылкой для успешной реструктуризации. Эти действия являются необходимыми, но недостаточными условиями, так как капиталовложения должны быть целенаправленными и соответствовать задачам устойчивого развития хозяйствующего субъекта.

Необходимо также указать, что система оперативных и стратегических мероприятий в рамках реструктуризации предприятия может относиться как к стратегической, так и к антикризисной реструктуризации. При этом к стратегической реструктуризации, на наш взгляд, подлежат дееспособные (функционирующие) предприятия. Ко второй группе мы относим предприятия, находящиеся на грани (или уже в стадии) банкротства.

Только лишь успешная реализация стратегической реструктуризации хозяйствующих субъектов как формы финансово-экономического оздоровления практически позволяет осуществить реальный экономический подъем на макроуровне и усилить инвестиционную активность. Исследователи отмечают положительный эффект, образующийся в результате эффективной реструктуризации предприятий - обязательно улучшается социально-экономическая ситуация, присутствуют устойчивые причинно-следственные связи, появляется своеобразный замкнутый круг:

- санация в экономике сектора (отрасли) возможно лишь в случае высокоэффективного финансово-экономического оздоровления хозяйствующих субъектов;
- эффективная стратегическая реструктуризация хозяйствующего субъекта возможна лишь на фоне общепозитивных преобразований на макроуровне.

Вместе с тем, довольно часто появляется дилемма - на каком этапе возможно порвать имеющуюся причинно-следственную связь? Однако на это пока нет однозначного ответа. И это естественно - хотя имеются уже немало успешных разработок по теории реструктуризации и успешно проведенных стратегических реструктуризаций на перерабатывающих предприятиях АПК РФ, многие сложные аспекты исследуемой проблемы еще не решены.

В качестве ключевого инструмента комплексного анализа оценки потенциала предприятия на региональном уровне мы выделили индикатор, который мы рассматриваем в виде ориентира экономического показателя, измерителя, дающего возможность предвидеть, в каких направлениях можно

ожидать развития экономических процессов.

Основной функцией индикатора мы считаем сигнализацию об уровне использования экономического потенциала. В связи с этим, можно утверждать, что рассматриваемый подход разработки индикатора является составной частью общей методики исследования. Для его разработки отобраны те же параметрические характеристики, что и для анализа конкурентных преимуществ предприятия.

Мы разработали алгоритм процесса формирования индикатора алкогольного подкомплекса АПК. В соответствии с ним необходимо анализировать в определенной последовательности на 4 уровнях: предприятие; отрасль; регион; государство.

Алгоритм создания индикатора экономического потенциала отрасли представлен на рис. 10.



Рисунок 10. Схема формирования индикатора экономического потенциала отрасли

Источник: составлен по данным [13, 80, 103, 154]

Опыт показывает, что некоторые этапы реструктуризации внедряются

достаточно оперативно, задействую при этом лишь внутренние резервы хозяйствующего субъекта, а другие, естественно, требуют значимых инвесторов для модернизации производственного процесса, снижения издержек и расширения ассортимента производимой продукции с целью формирования конкурентных преимуществ, что становится особенно значимым для Российской Федерации, с учетом ее вхождения в ВТО и всевозможных санкций западных стран.

2.4 Разработка алгоритма процессов реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК

Концепция антикризисного управления предполагает, что решающими для устойчивого развития агропромышленного производства и эффективного задействования потенциала предприятий АПК являются 2 компоненты: государственная аграрная политика и эффективное управление в хозяйствующих субъектах АПК [4, 10, 49].

Действительно, конкурентоспособность и эффективность антикризисных мер напрямую зависит от «правильности» выбора стратегии и тактики, которые определяются в ходе анализа, диагностики и прогнозов финансово-экономического состояния предприятия на основе исследования внешней и внутренней среды [78].

Кризисное состояние предприятия вызывается различными факторами, имеет разную степень поражения кризисом. Это может быть вызвано временной неплатежеспособностью, финансовой неустойчивостью, несостоятельностью (при явном банкротстве) и т.д. [88]

Постоянно организованный мониторинг финансово-экономического и технического состояния предприятия дает возможность осуществлять своевременно корректировки тактических действий с целью приведения их в соответствие антикризисной стратегии. Более глубокий анализ возможных стратегий антикризисного управления требует разработки конкретной методики отбора антикризисной стратегии, адекватной конкретным

ситуациям. При этом, необходим формализованный подход для получения точной оценки текущего состояния предприятия, на основе которого появляется возможность выбора оптимальной стратегии и тактики управления [95].

В концепции, в зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия, должна применяться методика отбора эффективной антикризисной стратегии. Модифицированная методика содержит ряд этапов:

1. Экспресс-диагностика финансово-экономического и технического состояния предприятия на определенный момент (включая прогноз финансовых результатов хозяйствующего субъекта).

2. Предварительный комплексный анализ масштабов кризиса.

3. Задействование конкретных мер защитной стратегии антикризисного управления в момент предкризисного состояния.

4. Детальный анализ оценки влияния основных факторов, подтверждающих масштабы кризиса, а также выявление внутренних резервов предприятия.

5. Отбор и перспективы использования стратегии антикризисного управления, не исключая возможности применения внешней санации.

Основная цель предлагаемой методики состоит в выборе стратегии антикризисного управления (рис. 11).

Основным преимуществом данного подхода является возможность выявления адекватной масштабам кризиса эффективной стратегии антикризисного управления. Эта методика также обладает рядом достоинств:

- методика не является сложной, и в тоже время, нельзя считать ее упрощенной. В целом, она доступна, этапы четки, логичны, что делает ее возможной для использования менеджерами любого уровня;

- методика чувствительна даже к «слабым сигналам» надвигающегося кризиса. Это дает возможность предприятию оперативно (на ранней стадии наступления кризиса) применять необходимые меры защитной стратегии антикризисного управления;

- методика состоит, в том числе, из комплексного набора необходимых антикризисных предложений, включающих мероприятия стратегического и тактического характера.



Рисунок 11. Выбор стратегии антикризисного управления, адекватной масштабам кризиса

Источник: составлен по данным [25, 39, 57, 191]

В текущих условиях для многих хозяйствующих субъектов АПК присуща реактивная форма управления. Отсюда, принятие необходимых решений предстает как реакция на сегодняшние проблемы и в основном, является методом «латания дыр». При этом, вход идут всевозможные методы и подходы. В частности, довольно часто применяется защитная стратегия пассивного выживания. В ее рамках осуществляется мероприятия, направленные на: сокращение издержек через сброс объемов производства и снижение его технологического уровня; сокращение численности занятых и размеров заработной платы; получение государственных субсидий; некорректное задействование чужих средств, например, в виде неплатежей и др. Такая форма управления вызывает противоречия между интересами хозяйствующего субъекта и фискальными интересами государства.

Основой методических положений по повышению эффективности стратегических преобразований на предприятии является комплексная управленческая технология. Она представляет собой полный алгоритм, охватывающий все требования к необходимым преобразованиям предприятия (рис. 12).

Ее отличительной особенностью является то, что наибольшее внимание уделено проблемам координации и управления параметрами реализуемого проекта.

Принципиальным положением предложенного модифицированного алгоритма организации реструктуризационных процессов на предприятии является методика отбора способа реструктуризации.

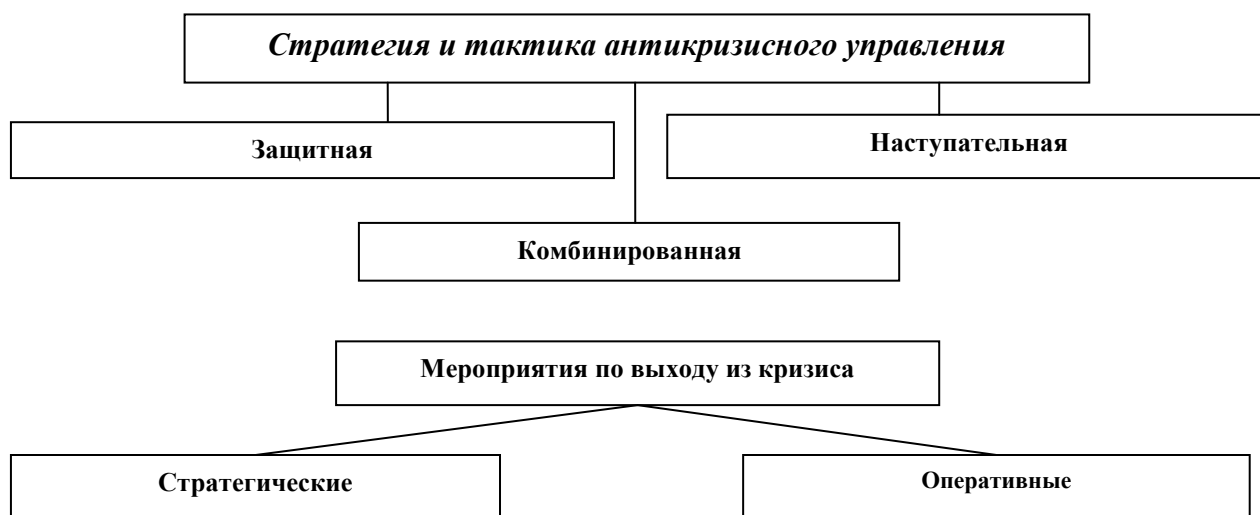


Рисунок 12. Алгоритм управления кризисной ситуацией на ОАО «Псыгансуевский консервный завод»

Источник: составлен по данным [26, 39, 92, 120]

ЭТАП 1. На этом этапе осуществления реструктуризационных процессов на предприятии проводится диагностика хозяйствующего субъекта.

Диагностика предприятия при реструктуризации занимает ключевую позицию, оно является вторым этапом в общем алгоритме, ибо без нее невозможно дать четкую оценку текущего финансово-экономического и технического состояния предприятия.

Диагностика предприятия есть совокупность всех видов анализа, осуществляемых в ходе реструктуризации предприятия.

Анализ литературных источников, посвященных данной проблеме, позволяет говорить о наличии множества методов диагностики предприятия.

Рассмотрим некоторые основные методы аналитического исследования, которые позволяют понять: стоит ли заниматься разработкой проекта реструктуризации предприятия.

В ходе анализа ряда работ [81, 82, 15] мы выделили основные методы диагностики при проведении реструктуризации на предприятиях. На рисунке 13 приведена совокупность методов, задействованных в ходе диагностики предприятия. Рассмотрим некоторые из них.

Ситуационный анализ предприятия. Его задачей является определение положения, которое занимает предприятие (т.е. необходимо определить место, занимаемое предприятием в общем экономическом пространстве, основные факторы, воздействующие на предприятие и т.д..



Рисунок 13. Структура анализа и диагностики хозяйствующего субъекта.

Источник: составлен по данным [21, 44, 98, 183]

В целом, в систему ситуационного анализа входит:

- Анализ сильных и слабых сторон и их взаимодействия с угрозами и

возможностями внешней среды (SWOT-анализ).

- Анализ стратегической позиции предприятия,
- Анализ сегментов рынка,
- Анализ конкуренции.
- Позиционный анализ.

Ситуационный анализ является первым шагом в ходе диагностики, на его основе формулируется цель и задачи реструктуризации.

Результаты, полученные в ходе ситуационного анализа, позволяют определить алгоритм предстоящей диагностики, начиная с цели и направления исследований, которые необходимо проводить глубину исследования, завершая алгоритмом проведения диагностики, сроки, стоимость работ и состав исполнителей.

Вторым видом исследования является организационно-управленческий анализ предприятия, который, в основном, позволяет изучать действующую систему управления. Если говорить кратко, то под системой управления мы понимаем систему активных (социальных) и пассивных (технических) объектов, формирующих этапы управления в рамках действующей организационной структуры и культуры.

Систему управления можно исследовать в виде совокупности элементов: система цели предприятия и стратегия ее реализации; оргструктура управления; системы процессов управления и информационной структуры и т.д.

То есть, если говорить иными словами, организационно-управленческий анализ - есть исследовательская деятельность по приведенным выше направлениям.

Финансово-экономический анализ предприятия является в настоящее время наиболее распространенным видом исследования, так как его результаты интересуют практически всех участников бизнеса.

Финансово-экономический анализ можно рассматривать в виде составной части комплексной диагностики предприятия. Он является

эффективным методом, позволяющим дать полную оценку финансово-экономического состояния предприятия, а также является основой проводимых работ по формированию финансовой политики предприятия.

Основными направлениями финансово-экономического анализа являются: анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия; анализ денежных потоков; анализ конкурентоспособности инвестиционных проектов и др..

Специалисты отмечают, что если в ходе исследования иными способами иногда можно пренебрегать, то финансово-экономический анализ необходимо всегда проводить.

В ходе проведения финансово-экономического анализа мы можем добиться таких конкретных результатов, которые позволят обосновать принимаемые управленческие решения.

Производственно-хозяйственный анализ предприятия имеет важное значение при выработке мероприятий, связанных с ее реструктуризацией, так как своей целью ставит оценку уровня эффективности использования производственных ресурсов (т.е. материальных ресурсов, средств и предметов труда, трудовых ресурсов), выявление резервов повышения эффективности их применения.

При анализе разнонаправленных факторов, определяющих эффективность применения материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия, необходимо выделять экстенсивные и интенсивные факторы.

При помощи производственно-хозяйственного метода специалисты с высоким уровнем точности оценивают эффективность использования производственных ресурсов.

Анализ кадрового потенциала сегодня является важнейшим аспектом любого бизнеса. И это естественно, так как очень трудно найти квалифицированные кадры.

Расширение прав и ответственности персонала, а также необходимость определения влияния поведенческих факторов, взаимоотношений с

руководителем, сознанием причастности вызывают большую потребность в подготовке специалистов, которые способны проводить анализ кадрового потенциала. Несмотря на внешнюю привлекательность такого вида анализа, вместе с тем, он является достаточно сложным, так как необходимо хорошо разбираться в личных качествах каждого индивидуума, которые проявляются в индивидуально-психологических качествах человека, и которые, наряду с социально-психологическими качествами, определяют поведение человека на предприятии.

Грамотное управление кадрами на психологическом уровне позволяет руководителю задействовать сильные рычаги для мотивации сотрудников к активной трудовой деятельности, рационально задействовать выявленные резервы коллектива и тем самым, эффективно проводить реструктуризацию.

Среди множества методов оценки персонала можно выделить следующие: прогностический; практический; имитационный.

Прогностический метод основан на задействовании данных анкет, характеристик, мнений и рекомендаций работников предприятия и т.д.

Практический метод отличается тем, что проверку сотрудника осуществляют на конкретном рабочем месте, ибо это дает возможность оценить его конечные результаты.

При использовании имитационного метода производят экспертную оценку деловых и индивидуальных качеств испытуемых на основе исследования имитационных задач, предполагающих разрешение конкретной ситуации [96].

На наш взгляд, из проведенных выше методов, он является самым эффективным при диагностике, а его использование должно носить обязательный характер.

В следующих случаях производится *оценка бизнеса* хозяйствующих субъектов: при реорганизации или ликвидации предприятия; при полной или частичной смене собственника; в ходе приватизации гос. предприятий; при сдаче предприятий в аренду и т.д.

В зависимости от того, какие сложились обстоятельства, оценка стоимости бизнеса определяется разными приемами и, в целом, это зависит от цели, изначально заданной оценщиками или заинтересованными сторонами.

При этом, ключевыми факторами при определении фактической цены являются стратегические и финансово-экономические и технико-экономические аспекты диагностики.

В ходе оценки стоимости предприятий применяют различные способы, такие как: сравнительный; затратный; доходный.

Сравнительный (аналоговый) способ зиждется на сравнении оцениваемых объектов с аналогичными, рыночная цена которых общеизвестна.

Главным признаком затратного подхода является поэлементная оценка объекта.

При этом, общая стоимость объекта получается путем суммирования стоимостей всех его элементов. Хотя, использование затратного метода, по мнению многих экономистов, дает лишь пессимистическую оценку, вместе с тем, в условиях слабого, формирующегося фондового рынка рыночная информация довольно часто отсутствует, данный подход оказывается единственным.

Третий способ - доходный - строится на расчете ожидаемых поступлений от использования объекта оценки и определения их рыночной стоимости. Причем, в рамках этого способа использование объекта оценки рассматривается как проект, эффективность которого можно определить с помощью выше рассмотренных методов.

Анализ и обработка полученной информации - на этом этапе исследуются результаты, полученные в ходе предварительной диагностики хозяйствующего субъекта. Затем на их основе разрабатывается проект реструктуризации предприятия.

В ходе разработки проекта мы сопоставляем информацию, полученную

при анализе предприятий и данные «идеального предприятия».

ЭТАП 2. На этом этапе осуществляется выбор метода реструктуризации, что является основой успеха реализации проекта реструктуризации.

Специалисты рекомендуют и отдают предпочтение при выборе метода реструктуризации следующим способам: факторный анализ и экспертный анализ. На рисунке 14 показано, что оба этих способа используются параллельно, т.е. применяя экспертный анализ, осуществляют исследования всех факторов, влияющих на отбор способа реструктуризации. В идеальном случае - это происходит при синтезе экспертного и факторного методов, что на практике кратно повышает степень принятия достоверного управленческого решения для отбора способа реструктуризации хозяйствующего субъекта.

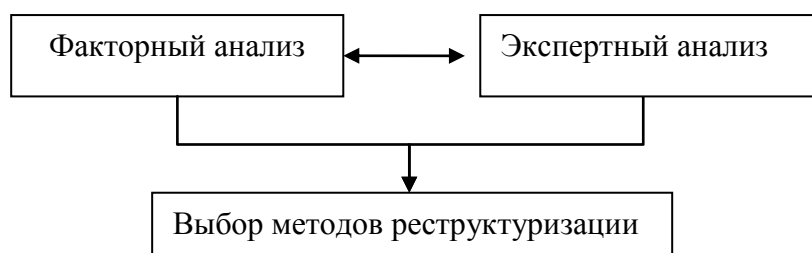


Рисунок 14. Способы выбора метода реструктуризации.

Источник: составлен по данным [33, 65, 92]

В последнее время на практике значительно повысился интерес к экспертизе. В условиях рыночной экономики всегда возрастает сложность процесса управления. Отчасти, это можно объяснить тем, что с одной стороны, усложняются объекты управления, а с другой - все четче всех участников осознается необходимость учета не только объективных тенденций развития ситуации, но и необходимость адекватной реакции участников событий на вырабатываемые решения. Специалисты отмечают и другую черту принимаемых решений – очень часто отсутствие необходимой информации и четкого знания тенденций развития ситуаций, экспертам не позволяет уйти от высокого риска принятия неправильного решения [201].

Однако, систематические экспертизы по конкретным вопросам позволяет довести процедуру экспертизы до высокой степени стандартизации, сделать экспертизу высокоэффективным рабочим инструментом.

Все это подтверждает необходимость проведения факторного и экспертного анализа одновременно, при этом принятие окончательного решения о необходимости осуществления реструктуризационных операций на предприятии рекомендуется осуществлять всеми экспертами, участвовавшими в работе.

При осуществлении экспертного анализа эксперты выделяют факторы, систематизированные по способам реструктуризации.

На следующем этапе при помощи необходимых математических исчислений определяют приоритетность и важность реализации способов в рамках реструктуризационного проекта хозяйствующего субъекта.

Формула расчета по отбору способа реструктуризации выглядит следующим образом:

$$Km = \frac{\sum xi + \sum xj}{\sum xij}$$

Km — коэффициент определяемого способа;

$\sum xi$ - сумма учтенных внутренних факторов;

$\sum xj$ - сумма учтенных внешних факторов;

$\sum xij$ - сумма всех факторов по рассматриваемому способу.

Алгоритм расчета таков: осуществляется суммирование факторов, выбранных экспертами в ходе анализа производственно-финансовой деятельности предприятия. Затем, осуществляя деление суммы отобранных показателей на общее количество учтенных факторов определяют значение размера коэффициента, для определения важности и приоритетности реализации того или иного способа реструктуризации.

В таблице 28 дается шкала значений определяемых коэффициентов и приведены формулировки, показывающие диапазон значения коэффициентов.

В ходе исследования мы проанализировали несколько шкал с разными лагами формулировки исчислений. На наш взгляд, наиболее рациональным вариантом для исчисления коэффициента является первый вариант (табл. 28), ибо она более наглядно продемонстрирована по рассматриваемым показателям.

Таблица 28 - Шкалы установления приоритетов по определению способа реструктуризации. Первый вариант. (шаг определения - 0,1)

Значение коэффициента	Группа метода	Приоритетность использования в группе	Формулировка
0-0,1	I группа		В этом случае метод не применяется и не входит в проект реструктуризации, а отобранные факторы пригодны для дальнейшего рассмотрения путей устранения проблемы.
0,1-0,2	II группа	Минимальная	В этом случае метод относится ко 2 группе. Он второстепенный при задействовании, применяется лишь частично для проведения необходимых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации. Подлежит внедрению согласно шкалы приоритетности.
0,2-0,3		Низкая	
0,3-0,4		Средняя	
0,4-0,5		Высокая	
0,5-0,6	III группа	Минимальная	В этом случае метод относят к 3 группе. Это означает, что он - первостепенный метод и используется в рамках проекта реструктуризации. Подлежит также внедрению согласно шкалы приоритетности.
0,6 - 0,7		Низкая	
0,7-0,8		Средняя	
0,8-0,9		Высокая	
0,9-1	IV группа	Абсолютная	В этом случае метод относится к 4 группе, выступает как абсолютно ключевой метод и поэтому наделен приоритетным правом на применение.

Таблица 29 - Шкала определения приоритетов по отбору способов реструктуризации. Второй вариант. (шаг определения 0,15)

Значение коэффициента	Формулировка.
0-0,15	В этом случае метод не применяется и не входит в проект реструктуризации, а отобранные факторы пригодны для дальнейшего рассмотрения путей устранения проблемы.
0,15-0,3	В этом случае метод целиком не используется. Он второстепенный при задействовании, применяется лишь частично для проведения необходимых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации. Подлежит внедрению согласно шкалы приоритетности.
0,3-0,45	В этом случае метод является второстепенным. Причем, в этой группе он имеет низкую степень приоритетности.
0,45-0,6	В этом случае метод является второстепенным. Причем, в этой группе он имеет среднюю степень приоритетности.
0,6-0,75	В этом случае метод является второстепенным. Причем, в этой группе он

	имеет высокую степень приоритетности.
0,75-0,9	В этом случае метод предстает как первостепенный, у него широкие права на применение и реализацию.
0,9-1	Ключевой метод использования при реструктуризации.

Таблица 30 - Шкала установления приоритетов по определению способа реструктуризации. Третий вариант. (шаг определения 0,2)

Значение коэффициента	Формулировка.
0-0,2	В этом случае метод не применяется и не входит в проект реструктуризации, а отобранные факторы будут задействованы в будущем для ликвидации проблемы.
0,2-0,4	В этом случае метод полностью не применяется, возможно лишь частичное проведение необходимых реформ в рамках реализации проекта

Таблица 31 – Шкала установления приоритетов по определению способа реструктуризации. Четвертый вариант. (шаг определения 0,25)

Значение коэффициента	Формулировка.
0 - 0,25	В этом случае метод не применяется и не входит в проект реструктуризации, а отобранные факторы будут использованы в будущем для ликвидации проблемы.
0,25-0,5	В этом случае метод полностью не задействуется, возможно частичное проведение необходимых реформ в рамках реализации проекта реструктуризации.
0,5-0,75	В этом случае метод выступает как второстепенный. То есть метод задействуется в рамках проекта реструктуризации, но приоритетным выступает метод с большим значением коэффициентом.
0,75-1	В этом случае метод имеет абсолютное право на применение и реализацию, он является ключевым при реализации проекта реструктуризации.

Таблица 32 - Шкала установления приоритетов по определению способа реструктуризации. Пятый вариант. (шаг определения 0,3)

Значение коэффициента	Формулировка.
0-0,3	В этом случае метод не используется и не включается в проект реструктуризации, а выбранные факторы будут использованы в будущем для ликвидации проблемы.

Для подтверждения данного тезиса необходимо рассмотреть результаты шкал на материалах конкретного предприятия.

Для рассмотрения представленной ситуации реструктуризации нами было взято предприятие - банкрот ОАО «Псыгансуевский консервный

завод».

В ходе реструктуризации в ОАО «Псыгансуевский консервный завод» на основе его экспертных оценок (табл. 33) были рассмотрены ряд направлений реформ:

- Изменения оргструктуры управления.
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Техничко-технологическая реорганизация.
- Реструктурирование задолженностей.

Таблица 33 - Итоги экспериментальных расчетов на предмет отбора способов реструктуризации ОАО «Псыгансуевский консервный завод»

Методы реструктуризации	Формы	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Итог
Реорганизация предприятия (изменение организационно-правовой формы предприятия)	Поглощение	0	0	0	0	0	0,00
	Выделение	0,54	0,42	0,37	0,33	0,52	0,44
	Слияние	0	0	0	0	0	0,00
	Присоединение	0	0	0	0	0	0,00
	Разделение	0	0	0	0	0	0,00
	Преобразование	0	0	0	0	0	0,00
Реорганизация организационной структуры управления		0,83	0,74	0,85	0,52	0,86	0,77
Технологическая реорганизация		0,53	0,64	0,76	0,51	0,71	0,61
Реинжиниринг бизнес-процессов		0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Банкротство предприятия	Внешнее управление	0	0	0	0	0	0,00
	Санация.	0	0	0	0	0	0,00
	Ликвидация.	0	0	0	0	0	0,00
Реструктуризация долгов		0,33	0,52	0,37	0,39	0,32	0,41

Такой подход позволил при реструктуризации предприятия провести реорганизацию организационной структуры управления с выделением из ОАО «Псыгансуевский консервный завод» отдельных сфер бизнеса и увеличением номенклатуры оказываемых дополнительных услуг (оказание услуг по переработке сельскохозяйственной продукции, предоставление помещений в аренду). Надо отметить, что на предприятии технологическую реорганизацию, в целом, свели к ликвидации нерентабельных производств. В ходе реструктуризации в ОАО «Псыгансуевский консервный завод» смогли частично погасить кредиторскую задолженность предприятия.

Приведем конечные результаты в интерпретации по рассмотренным

вариантам предложенных нами шкал.

Реорганизация: хозяйствующего субъекта, выделение - 0,44;

оргструктуры управления - 0,77;

технико-технологическая - 0,61;

Реинжиниринг бизнес-процессов - 0,69.

Реструктуризация задолженности - 0,41.

Вариант 1. (табл. 28) По данным шкалы довольно точно видны основные и второстепенные способы реструктуризации. Погрешностей при этом не наблюдается.

Вариант 2. (табл. 29) Здесь видно, что показатели коэффициентов реорганизации ОАО «Псыгансуевский консервный завод» через формы выделения и реструктуризации задолженности сведены в одну группу. Другие коэффициенты определены без погрешности.

Вариант 3. (табл. 30) Итоговые результаты коэффициентов реорганизации оргструктуры управления и реинжиниринга бизнес-процессов вошли в одну группу. Это несколько затрудняет отбор основного метода реструктуризации. Такая же проблема и с технологической реорганизацией хозяйствующего субъекта и его реорганизацией через форму выделения.

Вариант 4. (табл. 31) В данном случае, показатели коэффициентов технико-технологической реорганизации и реинжиниринга бизнес-процессов находятся в одной группе. Тоже самое и с методом реструктуризации задолженности и реорганизацией предприятия через форму выделения. Довольно четко определен основной метод реструктуризации - реорганизация оргструктуры управления.

Вариант 5. (табл. 32) Ситуация подобна варианту №3.

Все вышесказанное позволяет отметить, что в ходе исследования по шкалам была получена правильная интерпретация в первом варианте. В связи с этим, мы можем утверждать, что вариант 1 (табл. 28) - единственный правильный при определении способа реструктуризации. Это подтверждается и тем, что результаты, собранные в ходе рассмотрения

шкалы варианта, в целом, идентичны со схемой взаимосвязи способов реструктуризации хозяйствующего субъекта.

В итоге, мы можем утверждать, что при реструктуризации в ОАО «Псыгансуевский консервный завод» была осуществлена реорганизация оргструктуры управления с выделением из ОАО ряда областей бизнеса и увеличение номенклатуры предоставляемых услуг по производству, по оказанию услуг по промышленной переработке сельскохозяйственной продукции, организация торгового центра, сдача помещений в аренду и т.д.

ЭТАП 3. На данном этапе реструктуризации хозяйствующий субъект осуществляет разработку проекта реструктуризации предприятия.

В рамках данного этапа осуществляется разработка и внедрение организационных преобразований по способам, отобранным в ходе исследования и анализа разнонаправленных факторов.

Процесс обоснования реструктуризационного проекта хозяйствующего субъекта приведен на рисунке 15.

Любой этап обоснования реструктуризационного проекта по рассматриваемой схеме состоит из двух блоков: управление разработкой; управление изменениями.

В первом блоке осуществляется комплекс работ по разработке проекта реструктуризации предприятия.

Во втором блоке осуществляется комплекс работ по постоянному контролю за реализацией реструктуризационного проекта (он осуществляется путем проверок параметров проекта).

Как правило, параметры проекта задаются на этапе разработки, а в рамках рассматриваемого этапа осуществляется наблюдение за отклонениями от заданных параметров и их устранение.

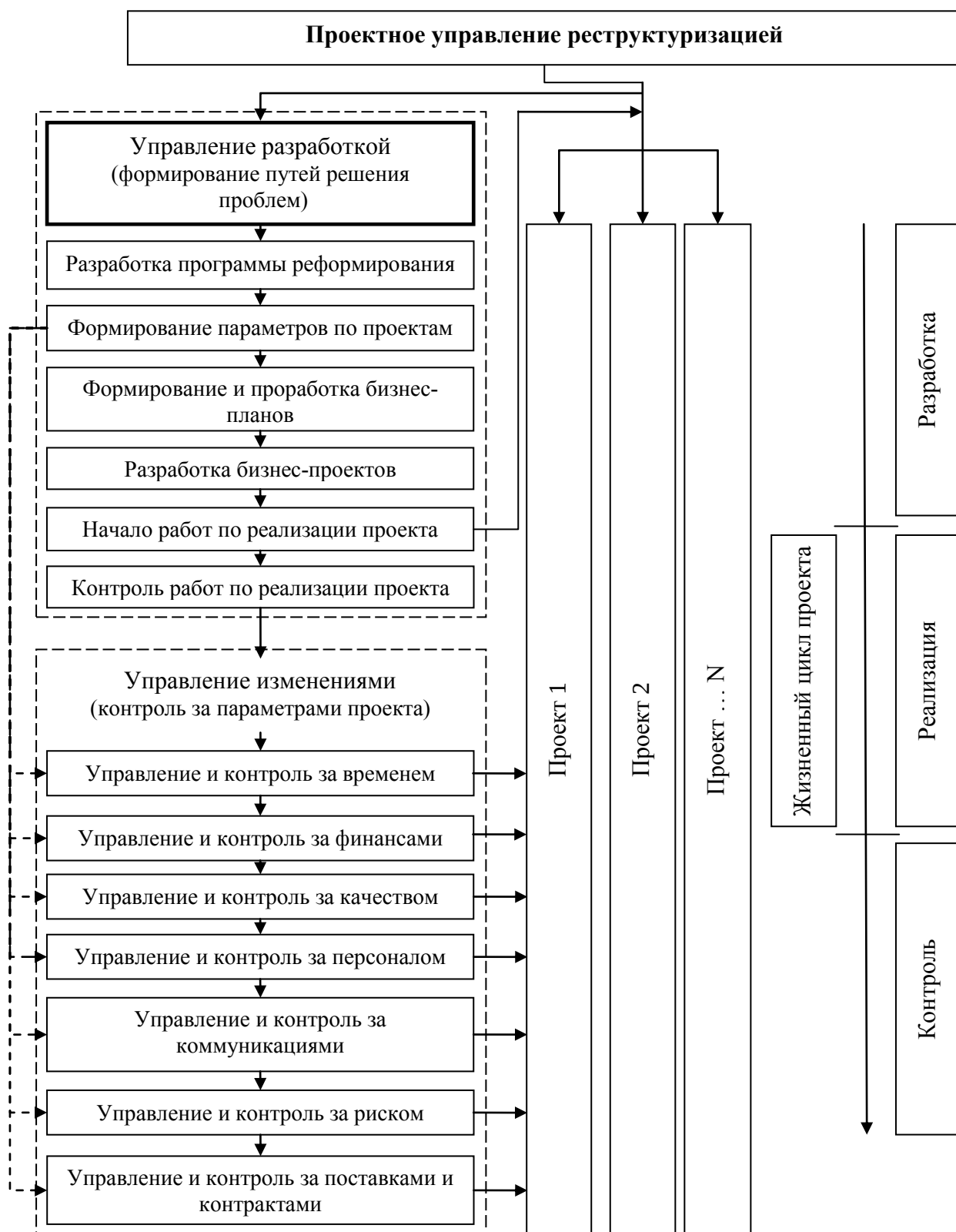


Рисунок 15. Проектное управление реструктуризацией.

Источник: составлен по данным [35, 66, 93, 116]

В свою очередь, управление разработкой состоит из двух блоков: 1. разработка программы реформирования; 2. определение параметров проектов, которые, в свою очередь, можно разбить на следующие составные

[208]:

1. Управление интеграцией проекта - сюда входит описание ключевых процессов, при помощи которых координируются различные элементы проекта (Сюда входит - разработка плана проекта, его исполнение и общий контроль).

2. Управление ходом реализации проекта - здесь даются процессы, необходимые для его своевременного завершения. (Сюда входит: алгоритмы работ, оценка их продолжительности, создание сетевого графика работ, контроль за их ходом).

3. Управление финансами проекта - даются гарант-процессы. (Сюда входит: планирование ресурсов, оценка стоимости, составление смет, контроль стоимости).

4. Управление качеством проекта - здесь даются этапы и процессы, необходимые для удовлетворения нужд заказчика проекта. (Сюда входят вопросы планирования качества, их гарантия и контроль за качеством).

5. Управление человеческими ресурсами проекта - на этом этапе даются процессы, направленные на наиболее рациональное задействование человеческих ресурсов, участвующих в проекте. (Сюда входит - организационное планирование, набор персонала, совершенствование команды).

6. Управление коммуникациями проекта - здесь даются все действия, необходимые для гарантирования своевременного и соответствующего производства, формирование информационной базы для проектной информации. (Сюда входит - планирование коммуникаций, распределение информации, представление отчетности, отчетность о ходе реализации и административного закрытия).

7. Управление риском проекта - здесь даются процессы, направленные на определение, анализ и ответную реакцию на риск проекта. (Сюда входят: определение риска, его количественное измерение, разработка ответных действий и их контроль в отношении риска).

8. Управление обеспечением проекта - здесь дается информация по получению необходимого количества продукции и услуг извне. (Сюда входят: планирование обеспечения, планирование требований, выбор источников, управления контрактом и завершение контракта. [208]:

ЭТАП 4. В рамках данного этапа осуществляется позиционирование реструктуризационных процессов на общую структуру стратегии развития предприятия. Иными словами, производят взаимоувязку реструктуризационных работ на предприятии с работами по осуществлению той или иной стратегии хозяйствующего субъекта.

На данном этапе определяется статус проекта (долгосрочный, среднесрочный или краткосрочный); определяют период начала работ по проекту, его длительность в пределах генеральной стратегии, сроки завершения и т.п.

ЭТАП 5. Он - последний этап, вместе с тем, является начальным этапом реализации реструктуризационного проекта в общей структуре проектов стратегии хозяйствующего субъекта.

Завершая обзор алгоритмов, можно указать то, что данный способ реализации реструктуризационного проекта хозяйствующего субъекта соответствует всем требованиям к разработке подобных проектов. Особенностью рассмотренного способа, как мы уже выше отмечали, является четкий план структуризации всех необходимых работ и постоянный эффективный контроль за параметрами реструктуризационного проекта.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ АПК

3.1 Реформирование структуры управления предприятием как фактор его эффективного развития

Проведенный нами анализ состояния перерабатывающих предприятий регионального АПК КБР позволил выявить наличие не только объективных, но и негативных факторов, снижающих эффективность функционирования данной сферы. Мы установили, что на практике в системе управления хозяйствующими субъектами республики не развиты или даже отсутствуют такие элементы, как стратегическое планирование, математические маркетинговые исследования, квалифицированное управление кредитными ресурсами и формирование кредитного портфеля, умение находить новые сферы применения капитала.

При анализе предприятие необходимо рассматривать в виде имущественного комплекса, созданного для осуществления производственно-финансовой деятельности, т.е. связанного с производством и реализацией материальных благ, услуг. Предприятие является коммерческим учреждением и в силу этого, как правило, используется субъектом с целью получения прибыли. Субъектом выступает как сам предприниматель, так и само предприятие, если оно является юрлицом. В западной литературе такие предприятия называются фирмами.

Не одно предприятие, существующее в условиях рыночной экономики, не может ни на йоту избежать постоянного подвержения воздействию целого ряда разнонаправленных факторов, способных как привести к конкурентным позициям, так и потере экономической состоятельности... Всю совокупность этих факторов можно разбить на два блока: факторы внешней среды (на них предприятия не может влиять в той силе, в которой бы ему хотелось), и факторы внутренней среды, возникающие в результате деятельности самого

предприятия. В экономической литературе существуют различные мнения по этому поводу, в частности, утверждается, что уровень доходов, ставка процента, обменный курс валюты, уровень безработицы являются первостепенными (важнейшими факторами). Другие, например, социальные, политические, нормативно-правовые, технологические и другие факторы являются вспомогательными (второстепенными) факторами внешней среды [62, 68].

Существуют и иные позиции, например, когда среда обетования рассматривается с двух параметров: широта и периодичность (частота) воздействия на хозяйствующий субъект и возможности использования этих характеристик для детализации среды - на ближайшее окружение и отдаленная среда существования предприятия [72].

Рассматривая предприятие в виде ресурсообразующей системы, где все издержки направлены на производство продукта, можно констатировать, что его ближайшее окружение состоит из всевозможных партнеров (потребители, поставщики, рабочая сила, финансовые институты, конкуренты и инвесторы [71]. Эти партнеры находятся в постоянной связи с предприятием.

Общая же среда состоит из сил, проявляющихся эпизодически, нестабильно и не на прямую (к ним относятся политические, социальные, демографические, юридические, культурные, технологические, экологические и т.п. факторы).

Согласно функциональному (вышеуказанному - второму) подходу факторы внешней среды классифицируются по их природе. Наиболее чаще встречается классификация, объединяющая политическую, экономическую, социальную и технологическую среды. Анализируя любую из них, надо учитывать существующую разницу между непосредственным окружением и общей внешней средой. В соответствии с вышеизложенным, рассмотрим среду предприятия, условно состоящей из микросреды (его внутренняя среда и воздействия непосредственного окружения) и макросреды, объединяющей

более отдаленные внешние силы (рис. 16).

Объектом для рекомендуемых мероприятий было взято ОАО «Псыгансуевский консервный завод», образованное в 1995 г. на основе приватизации государственного предприятия «Псыгансуевский консервный завод». Оно расположено в с Псыгансу Урванского района Кабардино-Балкарской Республики; обладает собственной производственной базой, а также квалифицированными рабочими кадрами.

ОАО «Псыгансуевский консервный завод» - это предприятие с полным циклом производства, начиная от выращивания сельскохозяйственной продукции, его переработки и заканчивая отгрузкой потребителям. Оно производит и продает консервированную продукцию (зеленый горошек, томаты, огурцы, яблоки и т.д.). Продукция пользуется устойчивым спросом на внутреннем рынке (РФ).

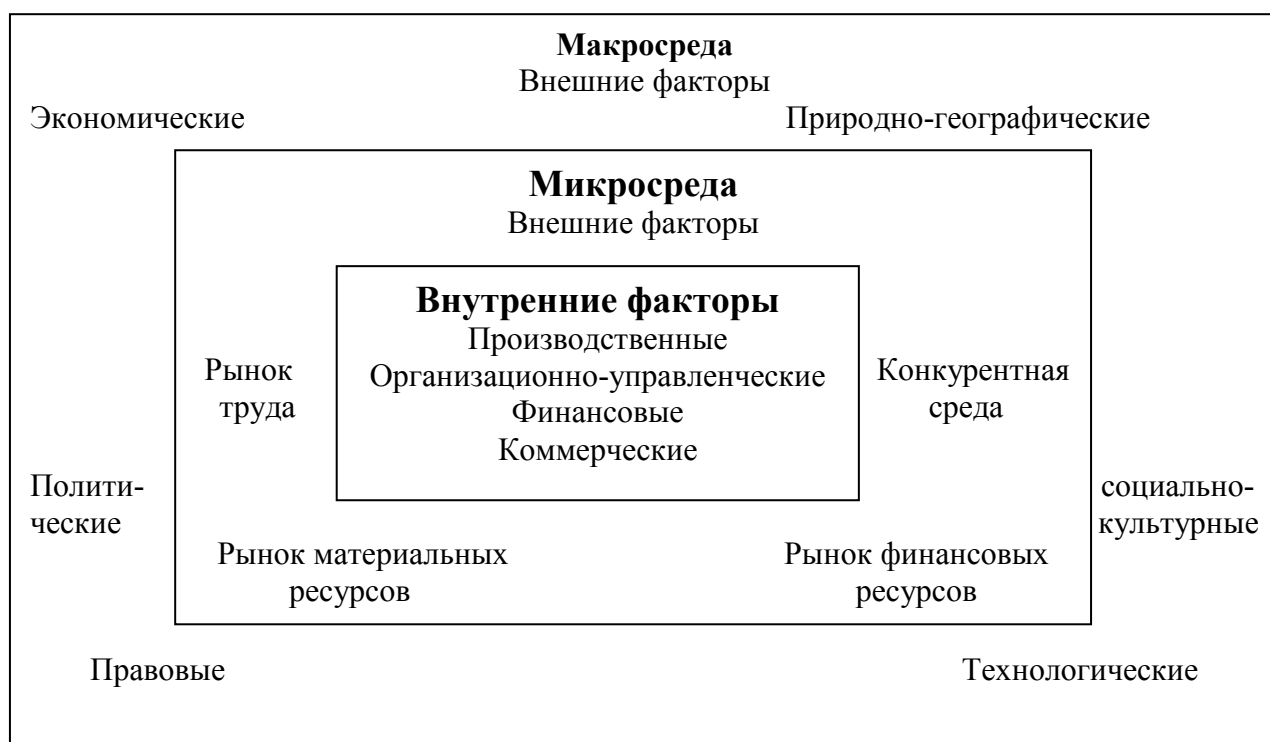


Рисунок 16. Схема функционирования факторов макро - и микросреды хозяйствующего субъекта

Источник: составлен по данным [44, 71, 148]

Первое проявление любой болезни называется симптомом. Вместе с тем, его первоначальное проявление не всегда характеризует истинные причины

болезни (в нашем случае - несостоятельности). Поэтому, оценка несостоятельности должна происходить не на признаках, ее симптомов, а по выявленным факторам.

На предприятие влияет множество разнонаправленных (как положительных, так и отрицательных) факторов и менеджерам необходимо точно знать с какими факторами им нужно бороться и т.д.

Отсюда, менеджерам необходимо своевременно определять реальные симптомы предкризисного развития, чтобы суметь вовремя применить механизм антикризисного управления.

Первые симптомы несостоятельности наблюдаются в показателях и, что особо значимо, в тенденциях их изменений, показывающих промежуточные и конечные результаты предприятия. Довольно часто они вуалируют причины несостоятельности, которые нередко скрыты и находятся глубже внешних проявлений признаков несостоятельности.

Несостоятельность выступает в виде зафиксированного состояния утраты устойчивого динамического равновесия предприятия в окружающей среде.

В экономической специальной литературе не выработан общий методологический подход анализа предпосылок несостоятельности. Не удивительно, что в исследованиях системного кризиса российской экономики даются самые разные объяснения его сути и перечня факторов, вызывающих данное состояние.

Так, например, Е.В. Шикин считает, что внутренние факторы связаны с ненадлежащей организацией исполнения предприятием предпринимательских функций [223]. Эти функции многоплановы (производственно-техническая (прецессионная) функция, финансовое управление, управление кадрами, организация МТС и функция маркетинга).

Внешние обусловлены влиянием 2 уровней внешнего окружения, в рамках которого происходит финансово-хозяйственная деятельность.

В первую очередь, это макросфера. Она объединяет правовые,

экономические, социальные, технические, культурные и географические условия производства в стране.

Вторым уровнем выступает микросфера. Она объединяет субъекты, институты и механизмы существования 4 сегментов национального рынка: рынок денег, рынок материальных ресурсов, рынок труда и товарный рынок.

Понятно, что для различных уровней несостоятельности степень влияния разных факторов неодинакова, хотя механизм влияния разнонаправленных факторов макро- и микросреды на ход развития неудовлетворительного состояния предприятия для любой ситуации будет иметь известное сходство. Оно вызывается особенностями взаимосвязи факторов разных уровней (рис. 17).

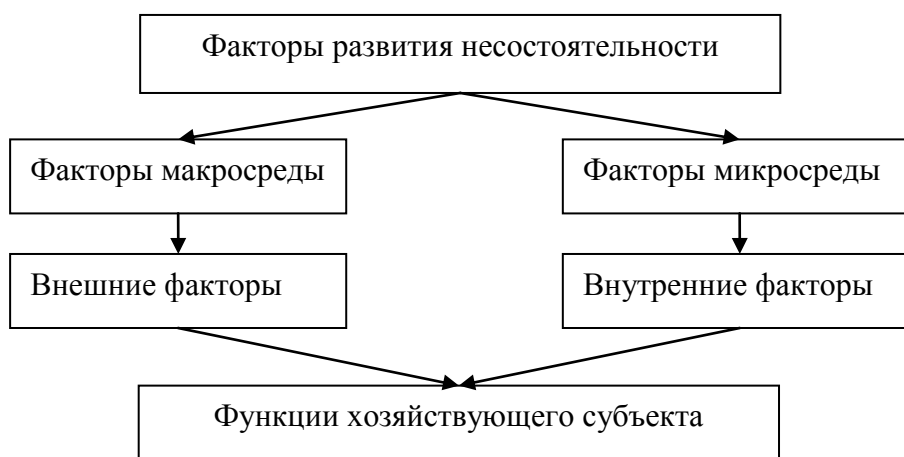


Рисунок 17. Схема взаимосвязи влияния разнонаправленных факторов разных уровней на развитие несостоятельности предприятия

Источник: составлен по данным [21, 174, 178, 228]

Исходя из специальной литературы, можно предложить модифицированный алгоритм реализации необходимых мер для формирования конкурентных преимуществ предприятия:

1. Формирование стратегии и планов инновационных реформирований. [25, 144].
2. Реформирование хозяйствующего субъекта на основе применения программно-целевых схем.
3. Формирование эффективной системы управления инновационным

развитием предприятия. Выход на стабильное конкурентоспособное функционирование. Перед менеджерами появляется дилемма: необходимо определить - к какой из 2 разных концепций хозяйствующий субъект более расположен:

- к концепции «выживания» - ориентированной на эволюционный путь развития. Здесь осуществляется подход «от достигнутого уровня к возможным перспективам»; руководство, при этом, должно ежедневное внимание уделять результатам аудита и анализировать причины сложившегося состояния, выявлять имеющиеся внутренние резервы и т.д.;

- или к концепции «прорыва», системного улучшения всех критериев, захват лидерства на рынках.

Мы считаем, что предпочтительно рациональное сочетание указанных подходов. Для анализируемого нами предприятия ОАО «Псыгансуевский консервный завод», на наш взгляд, наиболее подходящей является концепция «прорыва», так как рассматриваемый хозяйствующий субъект является способным эффективно осуществлять необходимые преобразования.

Вторым шагом после выбора концепции является диагностика состояния предприятия, при помощи которой появляется возможность установления сильных и слабых сторон.

В ходе проведения диагностики финансово-экономического и технико-экономического состояния предприятия и тенденций его развития целесообразно дать возможность участникам обсуждения высказать свои идеи и предложения. При этом, необходимо им подготовить ответы на вопросы типа «Какие успехи достигнуты и за счет чего в прошлом году?», «Чего не удалось осуществить?» и т.д. В ходе такого обсуждения участникам мозговой атаки целесообразно предложить обозначить две — три ключевые проблемы.

В ходе анализа финансово-экономического состояния необходимо отметить динамику массы показателей, касающихся: признаков банкротства, установленных законодательством; маржинальной, балансовой и чистой

прибыли; кредиторской задолженности поставщикам и основных долгов бюджетам всех уровней и внебюджетным фондам; дебиторской задолженности; сверхнормативных запасов; оборачиваемости денег; структуры себестоимости продукции; продуктовой структуры и др. [147].

В ходе анализа «поля проблем» и выделения ключевых проблем для реализации намеченной целей необходимо решить ряд задач, соответствующих подцелям, так как именно решения этих проблем позволяет осуществлять поиск новых подходов, методов и технологий решения и требующихся преобразований на предприятии.

В ходе осуществления анализа проблем по направлениям финансово-хозяйственной деятельности предприятия рекомендуется создание нескольких рабочих групп. С участием консультантов они должны работать один - два часа одновременно, а затем объединяться для системного обсуждения поставленных проблем и их ранжирования.

При этом, из перечня решаемых проблем рекомендуется выделять сравнительно небольшую часть наиболее острых проблем, без разрешения которых цели не будут достигнуты, а также тех проблем, которые дают весомый вклад в реализацию цели. Они называются также стратегическими проблемами, а необходимые меры по их решению - приоритетными направлениями. И эти направления и проблемы постоянно должны быть в поле зрения менеджеров.

Изменения, которые направлены на повышение эффективности, улучшение конечных результатов называются инновациями. Отсюда, изменения, которые необходимы для решения проблем, являются основой, ядром инновационной программы.

Следующим этапом является разработка механизма формирования путей и проектов решения проблем, ориентированного на генерацию максимума возможных идей. Данный этап является творческим - известны различные его модификации как мозговая атака, мозговой штурм и т.д.

Такой подход позволяет осуществить переход от неясной и расплывчатой

проблемы к конкретным проблемам, выявлять узкие места противоречия, решать комплекс задач с помощью оригинальных приемов и принципов и т.д. [194].

Результат мозгового штурма предлагается оценивать по следующей схеме (табл. 34):

Таблица 34 - Оформление результатов мозгового штурма

Список идеи	Кор-ректива	Актуальность для предприятия	Реализуемость	Ориентировочные затраты	Ориентировочная отдача	Рентабельность

Принятые для хозяйствующего субъекта проекты рекомендуются ранжировать с использованием метода ABC- анализа [211].

Особо важным разделом является оценка инновационного потенциала. Его рекомендуется проводить экспертным методом в ходе группового обсуждения, на основе мнений всех участников дискуссии. При этом целесообразно на этом этапе включать в программу конкретные вопросы: «На сколько эффективно задействован ваш собственный потенциал?», «На сколько эффективно задействован потенциал вашей структуры?» и т.д.

Роли участников в данном случае распределяются следующим образом: оценку результатам использования производственного потенциала дает консультант, другие участвуют в экспертной оценке результативности имеющихся средств предприятия.

Существует и такой способ - модельная прогнозная оценка потенциала предприятия, при ее использовании консультант задействует свои представления о предприятии, ретроспективные данные по основным финансовым и экономическим показателям, а также обобщенной динамической модели хозяйствующего субъекта.

В принципе, существует различные модификации под названием ABC-анализ, метод Парето и др.

Следующим этапом решается проблема определения приоритетных направлений деятельности. На основе сформулированных, на предыдущих

этапах вариантов решения проблем и оценки потенциала («поля проектов»), необходимо определить наиболее важные проекты, позволяющие получить основной вклад в достижение поставленной цели (70 - 80%).

Для этого используют различные подходы, основанные на качественных экспертных оценках, в том числе экспертное отнесение исследуемых направлений проекта по важности к 1, 2 или 3 групп (метод ABC- анализа). При этом, начинают с рассмотрения наиболее приоритетных групп проектов существует и такой вариант исследования - экспертная оценка любого из проектов подвергается по определенной шкале ранжируется по мере убывания баллов. Это позволяет выделить наиболее приоритетные проекты. К ним необходимо отнести такие мероприятия:

- оперативное пополнение оборотных средств за счет ликвидации сверхнормативных запасов;
- наращивание объема продаж за счет организации эффективной маркетинговой деятельности;
- совершенствование системы повышения квалификации и мотивации сотрудников;
- увеличение ассортимента;
- разработка системы управления преобразованиями.

Формирование Службы стратегического развития и управления преобразованиями является необходимым условием успешной реализации плана реструктуризации. При этом, упор надо делать на активизацию механизма оценки и реализации инициативных проектов. Составной частью функциональных обязанностей данной службы является необходимость постоянной корректировки цели и стратегии развития хозяйствующего субъекта в соответствии с меняющимися потребностями рынка, а также сбор и анализ конечных результатов реализации бизнес-плана. Все это должно завершиться разработкой комплекса мер по его эффективному выполнению.

Аналогичным образом формируются: финансово-экономическая, маркетинговая и кадровая политика и т.п.

Интересным является этап формирования прогнозов [33]. На основе анализа и оценки вариантов преобразований дается оценка последствиям реализации принятых направлений развития предприятия. Оценку производят по ряду критериев, которые характеризуют уровень реализации поставленной цели. Здесь, основной задачей является необходимость детализации выбранных вариантов деятельности (перечень конкретных работ, отбор ответственных лиц, прогнозирование ожидаемых результатов, сроков, необходимых ресурсов, разработка сетевого графика хода реализации работ и т.д.).

На данном этапе рекомендуется проводить оценку источников, в первую очередь, финансовых (как собственных, так и заемных средств).

Затем переходят к этапу распределения финансовых ресурсов. Для этого можно использовать следующий алгоритм принятия решений:

Шаг 1. Определяем рентабельность каждого вида продукции.

Шаг 2. Собственные средства направляются, прежде всего, на конкретный вид продукции. Критерием является максимальная маржинальная рентабельность.

Шаг 3. Кредит берется на необеспеченные собственными средствами виды продукции в том случае, если у них маржинальная рентабельность выше, чем кредитный процент.

Данный алгоритм позволяет достичь получения максимальной маржинальной прибыли.

Особой проблемой стоит необходимость проверки сбалансированности финансовых потоков. Так, первоочередными проектами ОАО «Псыгансуевский консервный завод» должны стать мероприятия по:

- оздоровлению финансово-экономического положения завода;
- совершенствованию оргструктуры;
- совершенствованию сбытовой и маркетинговой службы;
- совершенствованию организации работы с коллективом.

В число стратегически важных первоочередных изменений ОАО

«Псыгансуевский консервный завод» должны войти следующие:

- совершенствование отдела качества;
- формирование отдела стратегического развития;
- разработка функциональных обязанностей сотрудников подразделений и соответствующее изменение оргструктуры;
- формирование эффективной системы управленческого учета, планирования и контроллинга;
- разработка политики по созданию новых видов продукции.

Реализация этих направлений изменений позволит получить заданный конечный результат.

Завершением данного этапа является разработка документа «Стратегия развития предприятия».

Новые владельцы и менеджеры ОАО «Псыгансуевский консервный завод» наметили комплекс мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления с использованием элементов матричной структуры управления. С этой целью на предприятии намечено:

1. Осуществить в 2017 году переход предприятия на современную разработанную специалистами предприятия структуру управления, которая предполагает демократизацию при принятии управленческих решений.
2. Завершить процесс формирования службы стратегического развития предприятия. В состав ее задач входит, в том числе, координирование деятельности разнопрофильных функциональных отделов (маркетинг, конструкторский, технологический, финансово-экономический и др.).
3. За счет собственных средств организовать фонд стратегического развития предприятия.
4. В течение 2016 года проводить разъяснительную работу по подцелям программы инновационного развития предприятия.

Также рекомендуется создание на предприятии специальной системы управления преобразованиями, в которую, помимо отдела стратегического развития, входят временные целевые группы для реализации приоритетных

направлений.

3.2 Экономико-математическая модель прогнозирования устойчивого развития перерабатывающих предприятий АПК

При реформировании предприятий наступает этап существенного изменения стратегии, реорганизации и создания эффективной системы стратегического управления [38]. Реформирование происходит одновременно с изменением оргструктуры предприятия, ассортимента производимой продукции.

В условиях острой конкуренции реальный эффект антикризисного управления несостоятельным предприятием, в первую очередь, зависит от таких факторов, как интеллект, знания и умения антикризисного управляющего - основного субъекта системы антикризисного управления. Антикризисный управляющий самостоятельно подбирает команду специалистов, разрабатывает и реализовывает нестандартные методы и приемы по совершенствованию системы стратегического управления и санации хозяйствующего субъекта в экстренных производственно-экономических условиях [29].

Эффективность антикризисного управления зависит от возможности и оперативной оценки экономически обоснованных прогнозных сценариев, анализа финансово-хозяйственной деятельности, основанных на рыночных методах прогнозирования, в частности, таких, как экономико-математические методы моделирования и др.

Для менеджеров любого предприятия возможность оценки, диагностики и прогнозирования ситуации означает, в первую очередь, достижение наилучших конечных результатов, или снижение рисков.

Это очень актуально это для российских предприятий АПК в условиях ВТО. Большинство хозяйствующих субъектов АПК сегодня находится в кризисной ситуации, что влечет за собой необходимость оперативного принятия эффективных решений и адекватного реагирования на

складывающиеся на предприятии и вне его ситуациях.

Математические модели в экономике подразделяют по различным признакам на классы, относящиеся к особенностям моделируемых объектов, цели моделирования и применяемых инструментов (макро- и микроэкономическая, теоретическая и прикладная, оптимизационная и равновесная, статистическая и динамическая и другие модели) [71].

При помощи макроэкономических моделей рассматривают экономику как единое целое, взаимоувязывая укрупненные материальные и финансовые показатели: валовой национальный продукт, инвестиции, потребление, занятость населения, процентная ставка и другие.

Задействование микроэкономических моделей (модели поведения потребителей, производителей, а также взаимодействия производителей и потребителей) позволяет исследовать взаимосвязь и взаимозависимость функциональных и структурных элементов экономики [71].

Применение прикладных моделей позволяет оценивать параметры существования конкретного предприятия и формулировать необходимые рекомендации для принятия конкретных управленческих решений. К ним, прежде всего, относятся эконометрические модели, позволяющие на статической основе анализировать имеющиеся наблюдения.

В моделировании рыночной экономики довольно часто применяют так называемые равновесные модели. При их помощи, в частности, рассматривается такое состояние экономики, когда сумма всех сил, направленных на вывод ее из кризисного состояния, равна 0. В советской экономике не равновесие по одним показателям (например, отсутствие или дефицит товаров) компенсировалось другими факторами (очереди, незаконные рынки и т.д.).

В области моделирования в Советском Союзе длительное время широкую популярность демонстрировал нормативный подход, основанный на принципах оптимизации. В экономической теории оптимизация существует и на микроуровне (максимум полезности или прибыли); и на

макроуровне (результатом оптимального выбора поведения предприятиями является состояние равновесия).

Широкую популярность получили статистические модели (в частности, модель Леонтьева). В них дается описание состояния предприятия на конкретный период времени. Существует также и динамические модели (модель Слоу, учет запаздывания при вводе фондов, односекторная экономическая модель и другие) [184].

Статистические модели, как правило, фиксируют значения ряда величин, например, капитальных вложений, объемов продукции и т.д.

Модель Леонтьева есть статистическая модель линейной многоотраслевой экономики [114]. В ее основе лежит ряд допущений: в экономической системе производят, продают, покупают, потребляют и инвестируют n продуктов; при этом любая отрасль является "чистой", т.е. выпускает всего лишь одну продукцию, при этом долевое производство разных продуктов не допускается. Более того, под производственными процессами в любой отрасли подразумевается изменения некоторых (или всех) типов продуктов в определенную продукцию (продукт), наряду с этим, соотношение затраченного сырья и выпускаемой продукции считают постоянным.

Валовый выпуск i -го продукта за год состоит из двух частей: 1. Суммарное производственное потребление всеми отраслями и 2. (непроизводственное) потребление (конечный результат).

В случае равенства чистого выпуска каждого i -го продукта и конечного спроса на него образуется система уравнений, называемая моделью Леонтьева [114].

В динамической модели Слоу экономическую систему рассматривают как единое целое, производящее единственный универсальный продукт; его можно как потреблять, так и инвестировать.

Состояние экономики в случае применения вышеуказанной модели задается 5 показателями - это эндогенные переменные: X - валовый

общественный продукт (ВОП), C - фонд непроизводственного потребления, I - инвестиции, L - число занятых, K - фонды. Также, в модели задействованы и такие экзогенные (существующие вне системы) показатели: v - годовой темп прироста числа занятых, μ - доля выбывших за год ОПФ, a - коэффициент прямых затрат, ρ - норма накопления. Параметры экзогенных показателей существуют в следующих пределах: $-1 < v < 1, 0 < \mu < 1, 0 < a < 1, 0 < \rho < 1$.

Допустим, годовое производство на любой период времени можно определить производственной функцией (в нашем случае, ею выступает линейно-однородная неоклассическая функция).

$$X = F(K, L).$$

При использовании абсолютных данных модель Слоу имеет следующую запись:

$$L = L_0 e^{vr}; \quad \frac{dK}{dt} = -\mu K + \rho(1-a)X, \quad K(0) = K_0;$$

$$X = F(K, L); \quad I = \rho(1-\rho)X; \quad C = (1-\rho)(1-a)X.$$

При введении следующих относительных показателей: $k=K/L$ - фондовооруженность, $x=X/L$ - общественная производительность труда, $i=I/L$ - удельные инвестиции (на одного занятого), $c=C/L$ - среднедушевое потребление (на одного занятого), данная модель преобразовывается в следующие удельные показатели

$$\frac{dk}{dt} = -\lambda k + \rho(1-a)f(k), \quad \lambda = \mu + v, \quad k(0) = k_0 = \frac{K_0}{L_0}$$

$$x = f(k); \quad i = \rho(1-a)f(k); \quad c = (1-\rho)(1-a)f(k)$$

Как видно, любые относительные или абсолютные показатели изменяются во времени.

Преобразованная система уравнений стандартной модели Слоу (в ней присутствует добавленное уравнение, характеризующее отставание при вводе фондов),

$$dV/dt = \chi I(i) - \chi V(t)$$

(при этом, ввод основных фондов в период наступления $V(t)$) дает

возможность получить односекторную модель экономики с учетом отставания при их вводе:

$$X = I + C; \quad X = F(K, L); \quad dV/dt = \chi I(t); \quad \frac{dK}{dt} = -\mu K + V, K(0) = K_0; \quad L = L_0 e^{vr}$$

Уравнение 1 отражает баланс распределения ВВП на инвестиции и непроизводственное потребление; уравнение 2 — производственную функцию ВВП в зависимости от ресурсов; уравнение 3 - динамику ввода фондов (при этом, учитываются инвестиции, а также отставания во вводе фондов; уравнение 4 - динамику трудовых ресурсов [30, 122].

В теории потребления обосновано, что потребитель всегда пытается добиться максимума своей полезности и единственности. Однако, в этом он отличается серьезным препятствием в виде ограниченности доходов, а также то, что каждый покупатель имеет свои особенные вкусы на определенном множестве пространства продуктов [108, 110].

Технологию предприятия можно определить его производственной функцией, которая выражает связь между затратами всех задействованных ресурсов и производством:

$$X = F(x),$$

где X - численность многономенклатурных агрегатов, x - объемы издержек разных ресурсов.

Допускается, что $F(x)$ проявляется два раза - в виде непрерывно-дифференцируемой и неоклассической функции, а также то, что ее матрица вторых производных отрицательная.

В случае, когда цена продукта равняется p , а цена ресурса - w , то функция дохода выглядит следующим образом:

$$\Pi(x) = pF(x) - wx.$$

В этом случае, стоимость годового производства предприятия (или ее годовой доход) отражается: $R = pX = pF(x)$, а производственные затраты ресурсов в год - $C = wx$.

В случае, когда отсутствуют какие-либо другие ограничения на величину задействуемых в производство ресурсов (помимо естественных

условий их неотрицательности), то проблема максимизации прибыли выглядит в следующем виде

$$\max_{(x \geq 0)} [pF(x) - wx].$$

Как видно, перед нами задача нелинейного программирования с П условиями неотрицательности $x > 0$. Для ее решения необходимо соблюдение условий Куна-Таккера

$$\frac{d\Pi}{dx} = p \frac{dF}{dx} - w \leq 0; \quad \frac{d\Pi}{dx} x = (p \frac{dF}{dx} - w)x = 0; \quad x \geq 0$$

В случае, оптимального решения применяются все виды ресурсов, т.е. $x^* > 0$, тогда условия выглядят в следующем виде

$$p \frac{dF(x^*)}{dx} = w,$$

Это означает, что в оптимальной точке стоимость предельной продукции исследуемого ресурса k должна быть равной цене.

Аналогичное решение имеет задача на максимум производства при заданных объемах затрат

$$\max F(x), \quad wx \leq C, \quad x \geq 0.$$

Как видно, перед нами задача нелинейного программирования, правда, у нее одно линейное ограничение и условие неотрицательности переменных. Для осуществления необходимых вычислений сперва построим функцию Лагранжа $L(x, \lambda) = F(x) + \lambda(C - wx)$. На втором этапе максимизируем ее при условии неотрицательных переменных.

С этой целью прибегнем к выполнению условий Куна-Таккера

$$\frac{dF}{dx} - \lambda w \leq 0; \quad (\frac{dF}{dx} - \lambda w)x = 0; \quad x \geq 0$$

В случае, если условия полностью совпадают с условиями в предыдущем решении, тогда

$$\lambda = \frac{1}{p}$$

В экономической литературе модели взаимосвязи и взаимозависимости товаропроизводителей и потребителей описываются при помощи моделей

установления равновесной цены (в виде паутинообразной модели, модели Эванса, Вальраса). Эти модели определения равновесной цены базируются на предположениях, что изменения цены зависят от разницы предложения и спроса: при этом, в случае, когда спрос выше предложения, то цена увеличивается, в обратном случае - цена уменьшается [110].

Состояние равновесия фиксируется в момент равновесия предложения и спроса:

$$\Phi(p) = \psi(p), (20)$$

где $\Phi(p)$ - убывающая функция (показывает совокупный спрос),

$\psi(p)$ - возрастающая функция (показывает совокупное предложение).

Использование паутинообразной модели дает возможность "нащупывания" равновесной цены [30].

При помощи применения модели Вальраса рассматривают систему, в которой осуществляется производство, распределение и потребление большого количества продукции. Хотя численность потребителей и производителей бесконечно, тем не менее, ни один из них отдельно взятый не может существенно повлиять на цены. Это позволяет утверждать, что при конкретных условиях имеются цены конкурентного равновесия, при которых любой потребитель может максимизировать свою полезность, а любой производитель максимизировать прибыль, и тем самым в ходе установления таких цен находится рычаг (возможность) разрешения конфликта интересов между производителями и потребителями.

Идея Вальраса заключается в следующем: при некоторой системе цен собственные планы различных партнеров становятся взаимосовместимыми, т.е. сложившаяся в таком случае система ценообразования позволяет распределять ресурсы и продукты на основе не допущения конфликтных противоречий интересов между участниками и подобная равновесная ситуация определяется как конкурентное равновесие.

Модель Вальраса рассматривает экономику с i потребителями ($i=1, \dots, I$), m производителями ($k=1, \dots, m$) и p типами товаров ($j=1, \dots, n$). Через

$p=(p_1,...,p_n)$ обозначают вектор-строку цены, а через $x=(x_1, x_n)$ - обозначают вектор - столбцы продуктов.

Вектор затрат-выпуска можно определить в виде суммы векторов затрат-выпуска всех участников

$$y = \sum_{k=1}^m y_k$$

где y_k — $(y_{k1},..., y_{km})$ - вектор-столбец затрат-выпуска любого производителя: положительные составляющие данного вектора формируют производство предприятия, отрицательные компоненты формируют издержки.

$$b = \sum_{l=1}^l b$$

Издержки всех потребителей выступают в виде совокупной первоначальной собственности - предметы труда, средства труда, земля и иные ресурсы. Множество $\{b\}+Y$ предстает как количество совокупных предложений.

Распределение потребления происходит методом отбора любым потребителем меню потребления $x, \in X, i = 1, ..., l$. Сумма $x = \sum_{i=1}^l x_i$, есть вектор совокупного спроса, отдельные из его компонентов могут иметь отрицательное, например, в случае, когда они выступают в виде предложения (в частности, труд).

Под консолидарным распределением потребления и производства понимают такую сумму векторов потребления и векторов затрат-выпуска $(x_1,...,x_i,...,y_1,...,y_m), x_i \in X_i, y_k \in Y_k$ $(x_1,...,x_i,...,y_1,...,y_m), x_i \in X_i, y_k \in Y_k$ для которой совокупный спрос идентичен с совокупным предложением

$$x = \sum_{i=1}^i x_i = b + \sum_{k=1}^m y_k = b + y$$

Набор $(x_1^*, ..., x_l^*, ..., y_1^*, ..., y_m^*, p^*)$ определяет конкурентное равновесие в модели Вальраса если

$$x_i^* \in \Phi_i(p^*), i=1, \dots, l, y_k^* \in \Psi_k(p^*), k=1, \dots, m,$$

$$\sum_{k=1}^m y_k + b \geq \sum_{i=1}^l x_i^* \quad (1)$$

$$p(\sum_{k=1}^m y_k + b) = p \sum_{i=1}^l x_i^* \quad (2)$$

Причем, p^* есть вектор конкурентных цен. Такие соотношения называют законом Вальраса в широком смысле, в случае, когда наступает равенство, - это называется законом Вальраса в узком смысле.

В связи с происходящими быстрыми изменениями в отечественной экономике довольно актуальными стали модели краткосрочного прогнозирования (такие как модель Кейнса).

Классическая модель выглядит следующим образом:

Рынок рабочей силы

$$L^S = L^S(w/p), L^D = L^D(w/p), L^S \left[\left(\frac{w}{p} \right)^0 \right] = L^D \left[\left(\frac{w}{p} \right)^0 \right] = L^0$$

Рынок денег

$$M^S = M^S; M^D = kpY, M^S = M^D = kp^0Y$$

Рынок товаров

$$Y = Y(L^0), E = C(r) + I(r), Y(L^0) = C(r^0) = Y^0$$

где L^D - спрос на рабочую силу, L^S - предложение рабочей силы, p - цена продукта, M^S - предложение денег, M^D - спрос на деньги, Y - валовой внутренний продукт в натуральном виде, $E = C + I$ — спрос на товары, r - ставка %, при дисконтировании будущих расходов на инвестиции и приведении их к отчетному периоду, C - спрос на потребительские товары, $I = I(r)$ - спрос на инвестиционные товары, w/p - реальная заработная плата, w - ставка заработной платы.

В модели Кейнса, таким образом, новшество по сравнению с классической моделью, заключается в том, что: равновесие на рынке товаров можно достичь в случае равенства запланированного спроса и фактического предложения. В этом случае, потребности на раб.силу определяются фактически востребованным i продуктом, тогда равновесие на рынке

раб.силы может достигаться тогда, когда рынок товаров находится в равновесии.

Задержка в реализации продукции на предприятиях АПК в силу невозможности получения необходимых кредитов, как правило, завершается наступлением предкризисного или более того - кризисного состояния. Поэтому, если в указанных методах и моделях принятия управленческих решений исследуемые факторы заранее не учтены, то довольно часто возникают тупиковые ситуации. Поэтому, указанные особенности в финансовых ограничениях для предприятий АПК необходимо учитывать в моделях принятия управленческих решений. Такой подход позволяет учитывать временное запаздывание поступления выручки реализованной продукции. Все это говорит о том, что в условиях возрастающей конкуренции методы и модели принятия управленческих решений должны быть динамическими.

Одной из особенностей функционирования предприятия в рыночной среде является необходимость более глубокой степени его самофинансирования. И это естественно - объемы производственных ресурсов, как правило, зависят от количества произведенной продукции. Последняя может быть произведена предприятием не только в отчетном году, но и в предыдущие годы. Все это позволяет утверждать, что более реальную картину действительности показывает динамическая модель функционирования предприятия, ибо она учитывает влияние и ранее произведенной продукции, но реализованной в отчетном периоде [110].

Таким образом, можно утверждать, что наиболее эффективной в условиях рыночной экономики является динамическая модель функционирования предприятия. Максимальный эффект от задействования указанных моделей можно получать при глубоком и всестороннем анализе и проработке разных вариантов развития хозяйствующего субъекта на основе задействования временных рядов.

Так, например, для хозяйствующих субъектов АПК наиболее

эффективной является модель функционирования агропромышленного производства, позволяющая учитывать динамику выпуска и реализации продукции в разные отчетные периоды. В некоторых производствах АПК выпуск сельскохозяйственной продукции, а значит, и прибыли и всех других производных показателей, влияющих на нее, зависят от сезонности не только производства, но и реализации. Сезонность реализации существенно влияет на изменчивость показателей за год, в связи с чем необходимо это учитывать в модели. Данный факт был нами учтен в ходе анализа и прогнозирования финансово-хозяйственных показателей ОАО «Псыгансуевский консервный завод», что позволило дать объективную оценку финансово-экономического и технического состояния предприятия.

Действенными инструментами, позволяющими оперативно анализировать влияние ключевых факторов, и при этом, с большой степенью точности делать прогноз конечных результатов, являются регрессионные модели, использующие функцию времени. В этом мы убедились в ходе анализа финансово-экономического состояния ОАО «Псыгансуевский консервный завод».

В качестве обобщающего показателя для временной регрессионной модели нами была взята прибыль ОАО «Псыгансуевский консервный завод» (естественно, при этом, мы взяли также все влияющие на нее факторы (себестоимость сырья и материалов, цены и объемы закупки, объем производства, рыночная конъюнктура и т.д.).

Зная тенденции возможного изменения рассматриваемых показателей во времени, мы рассчитали для всех обозначенных параметров весовые коэффициенты. Такой подход позволил нам прийти к единому показателю, по изменению которого мы можем судить о ситуации, которая сложилась в анализируемом хозяйствующем субъекте в отчетный период времени и дать прогноз конечных результатов в планируемом будущем периоде.

Действительно, рекомендуемые в экономической литературе финансовые коэффициенты для анализа возможностей восстановления

платежеспособности предприятия не учитывают всех возможных факторов. Этот недостаток легко устранить задействованием регрессионного анализа и временных рядов, что позволяет достичь более полной и достоверной информации о положении на предприятии в отчетном периоде и дать прогноз развития на определенный период в будущем.

Одной из задач при разработке модели является необходимость определения тенденции влияния различных разнонаправленных факторов с течением времени, так как это позволяет принимать необходимые управленческие решения по стратегическому развитию предприятия, добиваться улучшения исследуемых показателей (в частности, рентабельности, себестоимости, прибыли) [110]. Варьируя и прогнозируя показатели во времени можно выявить наиболее важный (ориентирный) показатель для предприятия на момент осуществления анализа и диагностики и возможности его совершенствования.

Такой подход также позволит получить определенный набор управленческих решений по повышению эффективности предприятия и необходимую информацию о возможных последствиях тех или иных решений. Обозначая показатели по степени значимости соответствующими весовыми коэффициентами можно прийти к одному обобщающему показателю, адекватно показывающему реальную ситуацию на предприятии. Далее, в ходе выполнения необходимых расчетов полученных данных, можно делать прогнозы с различными вариантами исхода (что будет с предприятием, например, если оно не будет предпринимать попыток изменить сложившуюся ситуацию или наоборот...).

ОАО Халвичный завод «Нальчикский» является флагманом перерабатывающей промышленности АПК КБР, один из динамично развивающихся предприятий региона, с постоянным устойчивым ростом объемов производства и реализации. Коэффициент использования производственных мощностей на 01.01.2015 года превысил 92%, что позволило добиться самой высокой производительности труда в отрасли -

более 140 тыс. рублей.

На заводе халву делают из семян подсолнечника, кукурузной патоки, сахара и отвара колючелистника, дающего продукту пышность и нежный кремовый цвет. В ассортименте халва с добавлением изюма, арахиса, ванили и халва в шоколаде. Качество каждого ингредиента проверяется в лаборатории. Готовую продукцию фасуют по 25 гр. (упаковка флоу-пак), в 300- или 650- граммовые пластиковые коробочки, а также в гофра-короба по 1 и 5 кг. Энергетическая ценность на 100 гр. продукта - 516 ккал. Продукция на 100 % является натуральным продуктом, без консервантов.

В ОАО Халвичный завод «Нальчикский» производится пиво. Для создания конечного продукта на заводе пивовары используют самые передовые технологии и современное импортное оборудование. Но, как и прежде, неотъемлемыми составляющими для приготовления пива являются такие компоненты как солод, хмель и дрожжи, которые закупаются в Германии.

Программа реконструкции пивобезалкогольного производства, включающая в себя запуск трех новых цехов, завершена в 2015 году. Бродильно-лагерный цех укомплектован оборудованием датской фирмы «Хольвриека». В варочном цехе установлено оборудование ведущей в мире немецкой фирмы «Хуппманн». Двумя автоматизированными линиями итальянской фирмы «Сакми» оснащен цех для розлива пива в 1,5 и 2,5 литровые ПЭТ-бутылки. Для розлива пива в стеклянные бутылки установлено оборудование немецкой фирмы «Кронес». Все оборудование имеет программное сопровождение, выполнено из высококачественных материалов, которые полностью исключают коррозию. Высокая степень точности обработки поверхностей, соприкасающихся с продуктом, позволяет добиваться идеальной чистоты и стерильности. Качество каждой партии по нескольким параметрам проверяют бесстрастные приборы. На заводе традиционно варят классическое пиво «Терек» и «Нальчикское», также в производство запущены три новых сорта пива: «АльП», «Наша Бочка» и

«5642».

ОАО «Халвичный завод «Нальчикский» в настоящее время также является одним из ведущих недропользователей Кабардино-Балкарии и имеет большой опыт в области добычи подземных вод. Завод выпускает натуральную минеральную столовую воду «Терек» и «Шхельда». Воду получают из собственных артезианских скважин №44384 (глубина 250 метров) и №81214 (глубина 260 метров), водовмещающие грунты которых являются валунно-галечниковыми отложениями с песчаным заполнителем, представляют собой гигантский природный фильтр, где вода настаивается на кремнии, который ее заряжает и структурирует. По микроэлементному составу «Терек» и «Шхельда» полностью идентичны хлоридно-гидрокарбонатным минеральным водам Кавказа, однако имеют гораздо меньшую минерализацию (0,5 - 0,7 г\дм³). Это позволяет употреблять их для утоления жажды в любых количествах, а также использовать для приготовления пищи.

Минеральные воды открытого акционерного общества «Халвичный завод «Нальчикский» рекомендованы для производства Пятигорским государственным НИИ Курортологии.

Анализ финансовых коэффициентов ОАО Халвичный завод «Нальчикский» за 2010-2015 гг. позволяет сделать вывод о том, что предприятие обладает серьезным производственным потенциалом. Из отчетных данных за указанный период видно, что запасы и издержки не были в нужных объемах обеспечены собственными источниками финансирования. Это можно объяснить спецификой халвичного производства: в силу производственной необходимости приходится держать на складах предприятия большие (необходимые) остатки сырья и материалов, что, естественно, приводит к росту кредиторской задолженности. К тому же, работа с розничной торговлей и торговыми домами ОАО Халвичный завод «Нальчикский» на условиях отсрочки платежа опять является фактором роста кредиторской задолженности и вызывает большую потребность в

оборотных средствах. Все указанные обстоятельства, хотя и влияют на финансовые коэффициенты, вместе с тем, характеризуют и зависят от специфики производственно-торговой деятельности предприятия, без учета которых выводы проведенного анализа не могут считаться окончательными.

Можно также отметить еще и другие особенности халвичного производства и производство пива в ОАО Халвичный завод «Нальчикский» непосредственно влияющих на коэффициенты ликвидности: сезонность потребления пивной продукции, сезонность спроса по ассортименту, ограниченные сроки реализации готовой продукции и т.д.

В ходе анализа финансовых коэффициентов мы выявили ряд положительных тенденций: на предприятии отмечается стабильное увеличение его платежеспособности, устойчивый рост доли собственных средств, также рост ликвидности.

ОАО Халвичный завод «Нальчикский» сегодня это современное предприятие с довольно серьезным производственным потенциалом, современным имуществом.

Динамика производственных объемов ОАО Халвичный завод «Нальчикский» и их прогнозирования на конец 2019 года приведена в таблице 35.

Таблица 35 - Динамика и прогнозирование важнейших показателей производства ОАО Халвичный завод «Нальчикский»

Показатели	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Объем производства пива	33063	39010	44029	51337	52242	46369	48254	51362
Объем производства полуфабрикатов, тн	177	900	2142	2282	2441	2510	2622	2948
ВСЕГО, тн.	33240	39910	46171	53619	54683	48879	50876	54310
Темпы роста, %	100	120.1	138.9	161.3	164.5	147.0	153.0	163.0

Источник: рассчитана совместно со специалистами ОАО Халвичный завод «Нальчикский»

Для прогнозных расчетов на 2019 год были использованы данные объемов производимой продукции, за период с 2000 года и по 2015 годы. На основе отчетных данных предприятия по выбранной модели был дан прогноз показателей объемов производства. Подбор модели осуществлялся с учетом величины коэффициента корреляции. Для анализа наиболее характерных

данных по объемам производства (распределению временных рядов) ОАО Халвичный завод «Нальчикский» использовали логарифмическую модель.

Для исследования объема производства пива модель выглядит в следующем виде:

$$y = 9278.9 * \ln(X) + 33711$$

где Y - объем производства пива, тыс. дкл.;

X - временная переменная.

Коэффициент корреляции был рассчитан с применением логарифмической модели исследуемого распределения, он составил 0,8852.

При анализе объемов производства полуфабрикатов модель выглядит:

$$Y = 34714 * \ln(X) - 157536$$

где Y - объем производства полуфабрикатов, тн.;

X - временная переменная.

Здесь коэффициент корреляции составил 0.6649.

Для темпов роста объема производства пива модель имеет вид:

$$Y = 800.13 * \ln(X) - 3554.4$$

где Y - темп роста, %;

X - временная переменная.

Коэффициент корреляции - 0.7158.

На основе исследованных показателей объема производства пива, были определены изменения за 2016 год ряда показателей, в том числе, таких как рентабельность, прибыль, себестоимость. Согласно общей модели, в ходе исследования в ОАО Халвичный завод «Нальчикский» также учитывалось изменение спроса на пиво по кварталам, изменения спроса по ассортименту из-за сезонности, что, естественно, приводило к неравномерному распределению их в течение года.

В IV и I кварталах спрос на пивную продукцию падает. Фактическая сезонность реализации из-за падения спроса с декабря по март и рост с мая по ноябрь) вызывают необходимость увеличения сроков отсрочки платежей за поставленную продукцию в холодное время года. Это, естественно,

приводит к увеличению дебиторской задолженности. В зимние месяцы уменьшаются объемы спроса и производства пива и предприятие испытывает серьезные проблемы с нехваткой оборотных средств, что приводит к росту кредиторской задолженности. На предприятии увеличение кредиторской задолженности, в целом, вызвано сезонностью спроса на пиво.

Однако, ситуация кардинально меняется в II и III кварталах. С приходом весны нарастает спрос на пивную продукцию, что уменьшает кредиторскую и дебиторскую задолженности к июлю до минимума и значительно улучшает все финансово-экономические показатели работы хозяйствующего субъекта.

В связи с этим, для уточненного анализа, мы предлагаем исследовать все экономические показатели с разбивкой на «холодное» и «жаркое» время года.

В течение года наблюдаются некоторые колебания в измерителях, усредненное значение которых подобно параболе.

Как видно из отчетных таблиц предприятия, идет рост объемов производства, прибыли. Однако, показатели в течение года имеют волнообразный характер. При всем этом, усредненное значение этих показателей в течение года говорит о тенденции их роста. Это также видно при прогнозных расчетах на 2019 год.

С этой целью надо использовать помесечные данные, задействование которых позволяет получить вывод об объективности сделанных выборов о сезонности реализации пива по всем экономическим показателям - по прибыли, себестоимости, рентабельности.

На основе полученных данных была предложена модель и спрогнозированы выбранные показатели. На основе значения коэффициентов корреляции для исследуемого распределения временных рядов можно утверждать, что значимой для прогнозов, и наиболее точно описывающей преобразования исследуемых величин является модель - полиномиальное распределение со степенной функцией, равняющейся 6.

Для анализа себестоимости произведенной продукции модель выглядит

следующим образом:

$$Y=0.3924 \times X_6 + 31.649 \times X_5 + 749.17 \times X_4 + 7076.9 \times X_3 + 27805 \times X_2 - 39228 \times X + 60454$$

где Y - себестоимость, тыс. руб.;

X - временная переменная.

Коэффициент корреляции равен 0.9786. Распределение предстает усредненно в виде нескольких парабол, интервал цикличности равен одному году, имеет равномерно повторяющиеся тенденции от снижения к росту.

При исследовании доходов модель выглядит в следующем виде:

$$Y = -0.6447 \times X_6 + 28.022 \times X_5 - 489.23 \times X_4 + 4258.2 \times X_3 - 18567 \times X_2 + 31215 \times X + 4216.5$$

где Y - прибыль, тыс. руб.;

X - временная переменная.

При этом, коэффициент корреляции составил 0.9147. Для рентабельности модель имеет вид:

$$Y = 0.0008 \times X_6 - 0.0301 \times X_5 + 0.3246 \times X_4 - 1.0315 \times X_3 - 0.6248 \times X_2 - 2.5867 \times X + 54.257$$

где Y - рентабельность, %;

X - временная переменная.

Коэффициент корреляции составил 0.718.

Свободный член составил 54.257. Распределение предстает в виде нескольких парабол, при этом, интервал цикличности равен одному году, имеет равномерную повторяющуюся тенденцию от снижения к росту.

В специальной литературе исследуется доминирование по выигрышу и доминирование по риску. Особый интерес представляет какая из них будет более предпочтительной. Специалисты, в целом, отдают превосходство доминированию по выигрышу. Это объясняется тем, что доминирование по риску важно только в тех случаях, когда участники в начале не уверены в том, какое равновесие выберут их партнеры. Вместе с тем, если бы одно равновесие давало бы всем игрокам более высокую прибыль, чем другое и если первое равновесие удовлетворяет требованиям равномерного совершенства и другим соответствующим условиям, тогда согласно теории

устойчивости ситуации равновесия любой участник может быть вполне уверен в том, что другие участники выберут это равновесие, что делает неуместными соображения доминирования по риску [68].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты исследования и вытекающие из них рекомендации направлены на развитие анализа теории повышения эффективности хозяйствующих субъектов АПК в условиях стратегической реструктуризации с учетом отечественной специфики и практики применения, состоят в следующем:

1. Экономические санкции западных стран и США против России обострили необходимость повышения эффективности агропромышленного производства на основе проведения качественных преобразований в отраслях, комплексах и предприятиях народного хозяйства.

Реструктуризация представляется одним из ключевых инструментариев повышения эффективности производства и формирования конкурентных преимуществ перерабатывающих предприятий АПК.

Успехи реструктуризации зависят от того, насколько грамотно просчитаны и осуществляются необходимые реформирования по всем направлениям деятельности хозяйствующего субъекта. При этом, в первую очередь, необходимо проанализировать потенциальные возможности предприятия и разработать алгоритм последовательной реализации реструктуризационных задач, решение которых необходимо направить на восстановление производства в условиях возрастающей конкуренции.

2. В ходе работы рассмотрена концепция стратегической и антикризисной реструктуризации в управлении предприятием в депрессивных условиях аграрной экономики; уточнены и систематизированы их объективные предпосылки и особенности на перерабатывающих хозяйствующих субъектах АПК; исследован потенциал стратегической и антикризисной реструктуризации в управлении предприятиями АПК.

Управление реструктуризационными процессами требует применения научно обоснованного анализа состояния и развития данного комплекса. В ходе диссертационного исследования нами дано аналитическое обобщение фактического положения в перерабатывающих предприятиях АПК

Кабардино-Балкарской республики. В ходе анализа современного состояния и тенденций развития перерабатывающих предприятий АПК КБР нами были выявлены и систематизированы факторы, сдерживающие их развитие (дефицит финансовых средств; высокий физический и моральный износ и крайне низкий уровень обновления ОПФ; нехватка квалифицированных кадров, а также руководителей с рыночным мышлением; медленные темпы роста автоматизации производства; отсутствие на предприятиях НИОКР). Было обосновано, что наиболее эффективным инструментом устранения негативных факторов является их реструктуризация, направленная на модернизацию производственной базы, формирование инвестиционной привлекательности, создание оптимальной структуры кадров, уменьшение трудоемкости продукции за счет механизации и автоматизации производства, увеличение научного потенциала и инновационной активности. Все это вызывает необходимость рассматривать данные факторы в качестве социо-техничко-экономических предпосылок реструктуризации перерабатывающих предприятий АПК республики.

3. В диссертационной работе обосновано, что решение реструктуризационных проблем в рамках одного конкретного метода анализа не дает полной ясности состояния предприятия и внешней его среды.

В связи с этим обосновано, что целесообразно задействовать совокупность методов, предшествующих принятию окончательного управленческого решения о реструктуризации хозяйствующего субъекта. К их числу рекомендуются различные методы исследования предприятия, в частности, организационно-управленческий анализ, финансово-экономический анализ, технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, анализ кадрового потенциала, оценка бизнеса.

Установлено, что сложности организации и проведения реструктуризации заключаются не столько в необходимости выбора эффективной стратегии развития хозяйствующего субъекта, разработке конкретного плана реструктуризации, сколько в согласовании

разнонаправленных интересов различных субъектов реструктуризационного процесса. При этом, мы исходим из того, что основными субъектами реструктуризации в рыночных условиях являются собственники предприятия, участники акционерного собрания, кредиторы и органы государственного управления.

4. Систематизированы и проанализированы ресурсные, технологические, геополитические, природные особенности управления развитием агропромышленного комплекса типичного депрессивного региона СКФО, влияющие на приведение в состояние сбалансированности запланированных к достижению финансово-экономических и социальных результатов, эффективности регионального АПК. Конкретизированы теоретико-методологические основы стратегического управления предприятиями в условиях стратегической реструктуризации.

В диссертации исследованы стадии механизма комплексной реструктуризации, начиная со своевременной оценки потребности в реструктуризации, качественного проектирования, завершая эффективным внедрением реструктуризационных проектов предприятий АПК. На основе выделенных элементов разработан алгоритм процесса реструктуризации предприятия АПК, который представляет собой совокупность функций, реализуемых в ходе реструктуризации хозяйствующего субъекта при помощи средств обеспечения при соблюдении установленных принципов. Все это позволило нам получить вывод, что механизм реструктуризации, формирующийся из отдельных его составляющих элементов, позволяет достичь эффекта системности. Это говорит о том, что все его составляющие взаимоувязаны, взаимосогласованы и направлены на реализацию цели реструктуризации, сопряженной с активным желанием хозяйствующего субъекта к устойчивому развитию.

5. По ряду перерабатывающих предприятий АПК Кабардино-Балкарской Республики проведено обследование и даны предложения для достижения на них эффективной реструктуризации (в частности, ОАО халвичный завод

«Нальчикский» - лидер в отрасли, ОАО «Псыгансуевский консервный завод» - предприятие-банкрот).

В диссертации на основе объективизации определения уровней задействования ресурсных и организационных потенциалов для достижения устойчивого роста в условиях существенного влияния разнонаправленных факторов внешней и внутренней среды разработана экономико-математическая модель прогнозирования конкурентного развития хозяйствующих субъектов АПК, реализация которой позволит не только снизить ошибки при оценке своих ресурсных и организационных возможностей, но и добиться планируемого экономического результата при осуществлении реструктуризации предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые акты

1. Постановление Правительства РФ от 14 июля 2012 г. N 717 "О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы".
2. О государственном регулировании агропромышленного производства. Федеральный закон от 14 июля 1997 г. -№100-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1997. - № 29. - Ст. 3501.- С. 5689-5898.
3. О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд: Федеральный Закон от 2 декабря 1994 г. - № 53- ФЗ // Экономика сельского хозяйства России. - 1995. -№ 2. -С. 17-19.
4. О неотложных мерах по повышению роли государства в регулировании рыночной экономики. Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 11 июня 1997 г. № 198-СФ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1997. - № 29. - Ст. 3501.- С. 5689-5898.
5. О развитии сельского хозяйства и агропродовольственного рынка в Российской Федерации. Проект Федерального Закона № 46571-4 от 26.10.2004 г.- 50 с.
6. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год
7. Проект Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации. М.; 2008.
8. Основные направления реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК» по Кабардино-Балкарской Республике. Нальчик. 2008.

Книги, монографии и научные статьи

9. Абдуллаев, Ф.Р. Инвестиционная деятельность институциональных инвесторов в регионе / Ф.Р. Абдуллаев, С.В. Раевский.- М.: Экономика, 2007. - 145 с.
10. Аграрный протекционизм: научные основы и механизмы осуществления в условиях рыночных отношений /отв. ред. И.Н. Буздалов. Науч. труды ВИАПИ им. А.Тихонова. Вып. 17. – М.: ВИАПИ: ЭРД. 2007. – 472 с.
11. Адамов, В.Е. Экономика и статистика фирм / В.Е. Адамов, С.Д. Ильенкова. – М.: Финансы и статистика, 2002.
12. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
13. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивление преобразованиям. - М.: Альпина Паблишер, 2011
14. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 208 с.
15. Акофф, Р. Планирование в больших экономических системах. - М.: Советское радио, 1972.
16. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. - М. Советское радио, 1977. - 208 с.
17. Анищенко, Ю.А., Рагозина М.А., Сафронов М.В. Методика оценки эффективности деятельности малого инновационного предприятия / Ю.А. Анищенко, М.А. Рагозина, М.В. Сафронов // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 9-1. – С. 106-110.
18. Андреев, А.А. Стратегическое управление / А.А. Андреев, Д.М. Радичка. - Омск, 1997. - 156 с.
19. Андреев, Г.И. Основы управления предприятием / Г.И. Андреев. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 368 с.
20. Андреев, Г.И. Основы управления предприятием / Г.И.Андреев. - М.:

Финансы и статистика, 2008.- 368 с.

21. Андрейчиков, А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков. - М.: Финансы и статистика, 2002.
22. Ансофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Ансофф. - М.: Сирин, 2002. - 252 с.
23. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф.- М.: Прогресс, 2003 – 519 с.
24. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Издательство "Питер", 1999.-416 с.
25. Антикризисный менеджмент / Под ред. А. Грязновой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.
26. Бабич, О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий / О.В. Бабич // Путеводитель предпринимателя. 2013. - № 20. С. 12-16.
27. Бабич, О.В. Современные аспекты реструктуризации предприятия: монография / Брянск, 2013. - 204 с.
28. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие / К.В. Балдин. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 316 с.
29. Батов, Г. Конкурентоспособность предприятий перерабатывающей промышленности региона: интегральная оценка / Г. Батов, З. Темирова // АПК: экономика и управление. 2016. - №4. С. 60-68.
30. Бахтин, А.Е. Математическое моделирование в экономике: Учебное пособие. / А.Е. Бахтин - Новосибирск: НГАиУ, 2005.
31. Бекетова, О.Н. Проблемы управления сопротивлением в процессах реструктуризации предприятий / О.Н. Бекетова, К.С. Белов // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. - №5. - С.
32. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям / Л.П. Белых, М.А. Федотова. - М.: ЮНТИ, 2001.

33. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И.К.Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 320 с.
34. Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Бережная // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 3. – С. 6–10.
35. Берлин, А.Д. Реструктуризация системы управления предприятием в переходной экономике: дис... д-ра экономических наук.- М. - 1999.
36. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. — 4-ое издание, дополненное и переработанное. — М.: Институт новой экономики. - 1999.
37. Большой экономический словарь.- М.: Институт новой экономики. - 1998. - С. 574
38. Бор, М.З. Эффективность общественного производства и проблемы оптимального планирования. / М.З. Бор. - М.: Мысль, 1972. - 336 с.
39. Бузановский, С.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: учебное пособие / С.С. Бузановский, Н.А. Горелов, А.С. Титков. - С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб.: Валери СПД, 1999. - 256 с.
40. Буздалов, И.Н. Теоретические основы формирования эффективной системы аграрных отношений / И.Н. Буздалов // АПК: экономика и управление. - 2014. -№2. С. 3-14
41. Бурков, А.Л. Трансакционные издержки как критерий эффективности реформирования отношений собственности. Препринт / А.Л. Бурков. - Екатеринбург: УрО РАН, 1999. - 40 с.
42. Буянов, В.П. Рискология (управление рисками): учебное пособие / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 384 с.
43. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью компании / С.В. Валдайцев. - М.: Юнити-Дана, 2001. - 720 с.
44. Валлерстайн, И. Миросистемный анализ: Введение / И. Валлерстайн. М.:

Территория будущего, 2006. - 248 с.

45. Васильев, Ю.П. Развитие инновационной деятельности в США, или как удвоить ВВП / Ю.П.Васильев.- М.: Экономика, 2005. - 404 с.
46. Васильева, Ю.В. Теория управления / Ю.В.Васильева [и др.] - М.: Финансы и статистика, 2007 .- 260 с.
47. Вашанов, В.А. Развитие аграрной сферы России в условиях глобализации / В.А. Вашанов. М.: СОПС, 2006. - 350 с.
48. Вебер, Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Ж. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. -1998. - №2. - С. 105-110.
49. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. –160 с.
50. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2003 – 252 с.
51. Владимирова, И.Г. Слияния и поглощения компаний / Владимирова И. Г. // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. - № 1. - С. 27-48.
52. Власть, бизнес и крестьянство: механизмы эффективного взаимодействия. – М.: ВИАПИ им. А.А.Никонова, «Энциклопедия российских деревень», 2002.
53. Водачек, Л. Реструктуризация — вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления.- 1999.- №1. - С. 109-113.
54. Воробьева, О. Современная трактовка понятия «реструктуризация» / О. Воробьева // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 10. - С. 117-126.
55. Гайдукова, Г.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Г.Н. Гайдукова. - Белгород: НИУ "БелГУ", 2012. - 112 с.
56. Гончаров, В.Д. Особенности инновационной деятельности в АПК России / В.Д. Гончаров, С.В. Котеев, В.В. Рау // Агропродовольственная

политика России. -2013. - №5 (17). С. 73-78.

57. Горелик, С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий / С.В. Горелик. Изд. Байкальского ГУ экономики и права, 2009. - 184 с.
58. Господарчук, Г.Г. Развитие регионов на основе финансовой интеграции / Г.Г. Господарчук.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 288 с.
59. Государственная поддержка и механизм ее реализации в АПК. – М.: ВНИИЭСХ, 2008.
60. Греф, Г. Проект «Стратегии развития Российской Федерации в 2001-2010 годы».
61. Грешилов, А.А. Математические методы построения прогнозов / А.А. Грешилов, А.А. Стакун. – М.: Радио и связь, 2002. – 324 с.
62. Грибов, В.Д. Экономика предприятия / В.Д.Грибов.- М.: Финансы и статистика, 2008.- 336 с.
63. Григорьева, Е.М. Трансакционные издержки финансовых предпринимательских структур / Е.М. Григорьева. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 287 с.
64. Грушенко, В.И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В.И. Грушенко, Л.В. Фомченкова // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. -№1. - С. 118- 130.
65. Гусева, Т.И. Проблемы разработки стратегии реструктуризации промышленных предприятий в нестабильных рыночных условиях / Т.И. Гусева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. М.: РИОР, 2011. - с. 91-95
66. Грязнова, А.Г. Микроэкономика: практический подход (Managerial Economics): под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. М.: ИТД «КноРус», 2005. 661 с.
67. Давлетшин, А.Н. Направления государственной поддержки развития сельского хозяйства в условиях членства России в ВТО / А.Н Давлетшин // Российское предпринимательство. - 2013. - № 16 (238). - С. 140-144.
68. Диагностика состояния инновационно-ориентированного предприятия:

- учеб. пособие / Л В. Валинурова, Э.И. Исхакова, А.М. Ахмадеев, И.В. Горбачев. – Уфа: БАГСУ, 2013. - 109 с.
69. Долгова, С.А. Учет риска и неопределенности при оценке кредитоспособности предприятий аграрного сектора экономики / С.А. Долгова // Экономика и предпринимательство. М. -2015. - №3 (56). - С. 689-692.
70. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике / И.Н. Дрогобыцкий. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 512 с.
71. Дружинин, Н.К. «Математическая статистика в экономике / Н.К. Дружинин. - М.: Статистика, 1999. - 364 с.
72. Друкер, П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. - М.: Экономика, 2002. - 165 с.
73. Евенко, Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования / Л.И. Евенко. - М.: Наука, 1983. - 349 с.
74. Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. -1999. - №3. - с. 109-113.
75. Елекоев, С. Реструктуризация промышленных предприятий (опыт Российского центра приватизации) / С. Елекоев, Г. Зондхоф, Х. Кролли // Вопросы экономики. -1997. - № 9. - С. 13-22.
76. Ещенко, Е.С., Лешина О.С. Теоретические и практические аспекты анализа эффективности деятельности предприятия / Е.С. Ещенко, О.С. Лешина // Молодой ученый. - 2015. - №11.3. - С. 30-34.
77. Жемчугов, А.М. Практическая парадигма современного эффективного предприятия / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. - №7. - с. 4-30.
78. Зарова, Е.В. Региональная статистика / Е.В. Зарова. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 624 с.
79. Захарченко, В.В. Ресурсный потенциал и эффективность

- корпоративного управления / В.В. Захарченко, Л.И. Кошкин, М.М. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 4. С. 9.
80. Зельднер, А. Государственная поддержка и механизмы ее реализации в АПК (теория, методология, расчеты) / А. Зельднер. - М.: АПК: экономика, управление. -2008. - №4. - с. 71-72.
81. Иванов, Ю. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. Иванов. - М.: Альпина Паблишер, 2001. - с. 19.
82. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 157 с.
83. Ильенкова, С.Д. Экономика фирмы и микростатистика / С.Д. Ильенкова. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 364 с.
84. Индикативное планирование и проведение региональной политики / под общ. ред. А.Б. Левинталя и Ф.Ф.Пашенко. - М.: Финансы и статистика, 2007.- 526 с.
85. Ионов, В.И. Реструктуризация предприятий: проблемы и пути их решений / В.И. Ионов, Н.Е. Морозова. - Ставрополь: ЗАО НПФ "Люминофор", 1999. - 248 с.
86. Кандакова, Г.В. Проблема конкурентоспособности продукции аграрного сектора России в условиях экономической либерализации / Г.В. Кандакова, А.Н. Квочкин, И.А. Коншина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. -2014. - №9. - С. 20-23.
87. Караванова, Б.П. Мониторинг финансового состояния организации / Б.П. Караванова. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 148 с.
88. Караванова, Б.П. Разработка стратегии управления финансовыми организациями / Б.П. Караванова. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 128 с.
89. Карасёв, А.И. Математические методы и модели в планировании / А.И. Карасёв, Н.Ш. Кремер. – М.: Экономика, 2003. - 274 с.

90. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения / Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С. 87.
91. Карлик, А. Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий / А. Карлик, Е. Гришпун // Экономика&Бизнес. 2010. - №6. - С. 87.
92. Карлина, Т. Реструктуризация компаний в условиях кризиса / Т. Карлина // Проблемы теории и практики управления. -М. - 2010. - № 4. С. 106-114.
93. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Концепция, содержание, символы]: пер. с англ./ Б. Карлоф. - М: Экономика, 1991. - 239 с.
94. Карминский, А.М. Информационные системы в экономике / А.М. Карминский.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 240 с.
95. Катков, В.М. Реструктуризация: совершенствование оргструктуры и системы распределения полномочий / В.М. Катков // Экономика и орг. пром. пр-ва. Новосибирск. 2010. - №9. - С. 74-88.
96. Каткало, В.С. Взаимодействие теории фирмы и теории стратегического управления: на пути к стратегической теории фирмы / В.С. Каткало // Экономическая наука современной России. - 2004. - № 4. - С. 83-95.
97. Кипкеева, А. Эффективность функционирования предприятий АПК в Карачаево-Черкесской Республике / А. Кипкеева, М. Кипкеев // Международный сельскохозяйственный журнал. -2015. - № 3. С. 15-17.
98. Козырев, В.М. Основы современной экономики / В.М. Козырев. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 462 с.
99. Комов, Н. Эффективное управление земельными ресурсами - неотложная задача государства / Н. Комов, С. Шарипов // АПК: экономика и управление. -2016. - №4. С. 24-32.
100. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 243 с.
101. Конюховский, П.В. Математические методы исследования операций экономике / П.В. Конюховский. - СПб: Питер, 2000. - 208 с.

- 102.Кордон, К. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / К. Кордон, Т. Фолмен, М. Ванденборт // Маркетинг. - М. -1999. - №3. - С. 75-82.
- 103.Корпоративное управление. Владельцы, директора и наёмные работники акционерного общества: Пер. с англ. - М.: «Джон Хайли энд Санз», 1996. - 240 с.
- 104.Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер. - М.: Прогресс, 1991. - 489 с.
- 105.Красс, М.С. Математика в экономике / М.С. Красс.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 544 с.
- 106.Крепкий, Л.М. Регулирование экономических циклов / Л.М. Крепкий.- М.: Экономика, 2008. - 177 с.
- 107.Кротов, Ф.В. Основы теории оптимального управления / В.Ф. Кротов, Б.А. Лагоша, С.М. Лобанов. - М.: Высшая школа, 1990. - 431 с.
- 108.Крыжановский, В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций / В.Г. Крыжановский. — М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. - 48 с.
- 109.Кугаенко, А.А. Синтез динамических моделей народного хозяйства и методы прогнозирования социально-экономических процессов / А.А. Кугаенко. - М.: Прометей, 1991
- 110.Кукура, С.П. Теория корпоративного управления / С.П. Кукура.- М.: Экономика, 2006.- 478 с.
- 111.Кузнецов, Ю.В. Теория организации / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — М. : Юрайт, 2013. — 365 с.
- 112.Кулешова, Т.А. Резервы повышения эффективности деятельности предприятия / Т.А. Кулешова, Б.П. Титаренко // Интернет-журнал «Науковедение» 2016. - №2. - Том 8 [Электронный ресурс], - <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN216.pdf>.
- 113.Линин, Ю. Состояние и перспективы развития сельскохозяйственного страхования / Ю. Линин // АПК: экономика и управление. -2016. - №4. С. 45-53.

- 114.Мазлоев, В.З. Государственное регулирование формирования рыночных отношений в региональном агропромышленном комплексе / В.З. Мазлоев, А.Ю. Аджиева, А.В. Неврев, А.Ю. Тлатова. - М.: Изд-во РУНД, 2000. - 219 с.
- 115.Мазур, И.И. Реструктуризация российских предприятий и компаний: обобщение опыта управления проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Институт инвестиционного развития, 2011.
- 116.Макконелл, К. Экономика: В 2-х томах / К. Макконелл, С. Брю: Перев. с англ. 2-е изд. - М.: Республика, 1992.
- 117.Малышева, Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга / Л.А. Малышева - Екатеринбург: Институт экономики, 2004. -360 с.
- 118.Мамедов, О.Ю. Современная экономика: учебное пособие / под ред. О.Ю. Мамедова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 456 с.
- 119.Мархасина, М.В. «Особенности и варианты реструктуризации нефтегазовых компаний» / М.В. Мархасина // М.: Информационно-аналитический журнал «Нефть, Газ и Бизнес», -2009. - №11, с. 40-42.
- 120.Мархасина, М.В. Причины и направления реструктуризации НТК в зависимости от вызовов внешней среды / М.В. Мархасина, А.Е. Череповицын // М.: Нефть, газ и бизнес. -2010. - №3. - с. 9-14.
- 121.Математическое моделирование в экономике: Сборник научных трудов / НГАЭиУ.-Новосибирск, 1996. - 178 с.
- 122.Мезоэкономика переходного периода. Рынки, отрасли, предприятия. Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: Наука, 2001.
- 123.Мелкумов, Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям / Я.С. Мелкумов. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 336 с.
- 124.Мельник, А.М. Стратегическое управление предприятием в условиях развития рыночных отношений / А.М. Мельник. - Казань: КГУ, 1995. - 163 с.
- 125.Мерзликина, Г.С. Оценка экономической состоятельности предприятия:

- монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская. ВолгГТУ.- Волгоград, 1998. - 265 с.
- 126.Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. - 704 с.
- 127.Методы и технологии реструктуризации промышленных предприятий: Препринт. - СПб.: Изд. СПГУЭФ, 2000.
- 128.Милосердов, В.В. Крестьянство России в глобальном мире / В.В. Милосердов. – М.: Росианформагротех, 2009.
- 129.Минько, Э.В. Теория организации производственных систем / Э.В. Минько, А.Э. Минько.- М.: Экономка, 2006.- 218 с.
- 130.Мишенин, А.И. Теория экономических информационных систем / А.И. Мишенин. - М.: Финансы и статистика, 2007 .- 240 с.
- 131.Модернизация российской экономики и государственное управление. М.: КомКнига, 2006. – 376.
- 132.Моисеева, Н.К. Современное управление: конкурентоспособность, маркетинг / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2003. - 263 с.
- 133.Мокроносов, А.Г. Стратегическое целеполагание как фактор конкурентоспособности предпринимательских структур / А.Г. Мокроносов, В.С. Журавлева. - Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2005. - 184 с.
- 134.Мыльник, В.В. Исследование систем управления: учебное пособие / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. - М.: «Трикта», 2004. - 352 с.
- 135.Мюрберг, И.И. Аграрная сфера и политика трансформации / И.И. Мюрберг. - М.: Институт философии РАН. 2006. - 174 с
- 136.Научно практическая конференция: «Изменения как объект теории и практики управления». Профессор В.Маршев (МГУ), доклад «Реформаторские идеи - эксперименты-реализаторы» (исторический аспект), 22-23 июня 1998 г.

- 137.Немчин, А.М. Этапы и функции управления проектами / А.М. Немчин, Ю.Е. Суслов, Е.Ю. Суслов, Н.М. Овчинникова. Курс лекций, - СПб.: СПбГИЭУ, 2002
- 138.Нещадин, А. О реструктуризации российской промышленности / А. Нещадин // Проблемы теории и практики управления. -2000. - № 4. - С. 16-21.
- 139.Никонов, А.А. Спираль многовековой драмы: аграрная наука и политика России (XVIII – XX вв.) / А.А. Никонов. – М.: ЭРД, 1995. – 467 с.
- 140.Никонов, В.О. Реструктуризация промышленных предприятий электроэнергетики как фактор обеспечения их стратегической устойчивости / В.О. Никонов. Автореферат дис.... на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.05. М., 2011.
- 141.Николаева, И.П. Экономическая теория / И.П. Николаева. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 328 с.
- 142.Опыт реформирования: четырёхкратный рост и техперевооружение. -М.: Книга сервис, 2002. - 320 с.
- 143.Островская, Э.Х. Риск инвестиционных проектов / Э.Х Островская. – М.: Экономика, 2006.- 169 с.
- 144.Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – М.: Экономика, 1990.
- 145.Оценка бизнеса / Под ред. А.Г. Грязновой и др. - М.: Финансы и статистика, 1998.
- 146.О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. - М.: Прогресс, 1979.
- 147.Панков, В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса: методология и практика / В.В. Панков. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 208 с.
- 148.Панченко, В.П. Предпринимательство в агропромышленном комплексе / В.П. Панченко // Путь к успеху. - Степное, 1995. - С. 46-65.
- 149.Папцов, А.Г. Государственное субсидирование аграрного сектора в

- развитых странах мира / А.Г. Папцов. - М.: ВНИИТЭИ АПК. - 1991.
- 150.Парахина, В.Н. Теория управления / В.Н. Парахина. - М.: Финансы и статистика, 2008.- 608 с.
- 151.Питере, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питере, Р. Уотермен. / Пер. с англ. - М., Прогресс, 1986. - 217 с.
- 152.Подиновский, В.В. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач / В.В. Подиновский, В.Д. Ногин.- М.: Наука. Главная редакция физико-математической литературы, 1982. - 256 с.
- 153.Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. - М.: Экономика, 2007.- 559 с.
- 154.Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 1993. - 321 с.
- 155.Повышение эффективности общественного производства и совершенствование хозяйственного расчета / под ред. Р. А. Белоусова, С. С. Дзарасова, М.: 1975. - 230 с.
- 156.Приоритетный национальный проект «Развитие АПК»: направления, механизмы и риски реализации. М., 2007.
- 157.Прогнозирование будущего: новая парадигма / под ред. Г. Фетисова, В. Бондаренко. - М.: Экономика, 2008.
- 158.Проект Концепции устойчивого развития сельских территорий РФ на период до 2020 годы.
- 159.Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В. Ш. Рапопорт. - М.: Экономика, 1988. - 128 с.
- 160.Растянников, В.Г. Модели сельскохозяйственного роста в XX веке. Индия, Япония, США, Россия, Узбекистан, Казахстан / В.Г. Растянников, И.В. Дерюгина. – М.: ИВ РАН, 2004. – 418 с.
- 161.Реструктуризация производственных компаний // Материалы конференции ИКФ «АЛЪТ». Управление в России: к новой бизнес-модели» г Санкт-Петербург, ноябрь 2003. Электронный ресурс. URL:

<http://gaap.ru/articles/56581/> (дата обращения 12.04.2012).

- 162.Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. М.: Прогресс, 1986.
- 163.Родионова, И.В. Обоснование целесообразности применения аутсорсинга как фактора совершенствования управления предприятием / И.В. Родионова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. -2010. - № 2. - С. 59-62.
- 164.Родионова, О. Сельское хозяйство и другие виды экономической деятельности: новые стереотипы / О. Родионова, Н. Борхунов // АПК: экономика и управление. -2016. - №4. С. 16-23.
- 165.Романенко, И.В. Экономика предприятия / И.В.Романенко.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 272 с.
- 166.Рудь, Л. Функции управления агропредприятий / Л. Рудь // Экономика сельского хозяйства России. - 2012. - № 12. - С. 27.
- 167.Румянцева, З.П. К обоснованию новой управленческой парадигмы / З.П. Румянцева // Российский экономический журнал, -1993. - № 8. - с. 61-70.
- 168.Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М. 2003. - 304 с.
- 169.Рябушкин, Б.Т. Методы оценки теневого и неформального секторов экономики / Б.Т. Рябушкин, Э.Ю.Чурилова. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 143 с.
- 170.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник / Г.В. Савицкая. - 8-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 654 с.
- 171.Саксин, А.Г. Управление резервами развития в процессе реструктуризации предприятий / А.Г. Саксин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 4. С. 80-89.
- 172.Самуэльсон, П. Экономика / П. Самуэльсон, В. Нордхаус. М.: Бином, 1997. - 846 с.
- 173.Саськов, В.И. Корреляционный анализ в экономических исследованиях / В.И. Саськов.- М.: Статистика, 2000. -167 с.

- 174.Семенов, М.И. Информационные системы и технологии в экономике / М.И. Семенов и др. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 416 с.
- 175.Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.
- 176.Сибиряков, В.Г. SOLVERS TECHNOLOGY: решение системных проблем на основе ТРИЗ и ФСА / В.Г.Сибиряков, Л.Н.Семенова. <http://www.matriz.ru/ru/section.php?docId=4299>
- 177.Симчера, В.М. Методы многомерного анализа статистических данных / В.М. Симчера.- М.: Финансы и статистика, 2007.- 605 с.
- 178.Сливотски, А. Маркетинг со скоростью мысли / А. Сливотски, Д. Моррисон. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. - 448 с.
- 179.Современный словарь иностранных слов. - СПб.: Дуэт, 1994.
- 180.Соколовская М.Б. Системная реструктуризация предприятия: теоретико-методологические основы / М.Б. Соколовская. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 198 с.
- 181.Сорос, Д. Алхимия финансов. Рынок: как читать его мысли / Д.Сорос.- М.: ИНФРА-М, 2002. - 416 с.
- 182.Стрельник, М.М. Типология видов реструктуризации / М.М. Стрельник // Известия СПбГУЭФ. -2013. - №6. - С. 149-151.
- 183.Стерлин, А.А. Стратегическое планирование на промышленных корпорациях США / А.А. Стерлин, А.С. Тулин. - М., 1990.
- 184.Стоунхаус, Дж. Управление организационным знанием / Дж.Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. - №1. - с. 14-26.
- 185.Семенихин, А.И. Реструктуризация предприятий: от локальных решений к системному подходу / А.И. Семенихин // М.: ИНП РАН. - 2000. - №3. - С. 115-128.
- 186.Стародубцева, Е.Б. Курс экономики / Е.Б. Стародубцева. Инфра-М. 2010. - 672 с.
- 187.Сулаймонов, Б.А. Реструктуризация предприятий на современном этапе / Б.А. Сулаймонов // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 894-896.

188. Тагучи, Г. Оптимальное проектирование как техника качества / Г. Тагучи, М. Фадке // Методы менеджмента качества. - 2003. - № 9. - С. 27 - 35.
189. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право, 2011.
190. Троянова, Е.Н. Современные методы оценки эффективности деятельности предприятия / Е.Н. Троянова, Д.А. Фендель // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - № 4 (33). - С. 141-144.
191. Трубченко, Т.Г. Основы реструктуризации предприятия: Лекции / Т.Г. Трубченко. - М. 2012.
192. Том, Н. Управление изменениями / Н. Том // Проблемы теории и практики управления. - 1998. - №1.
193. Толь, Г.К. Оценка предприятий: доходный подход / Г.К. Толь, В.В. Григорьев, Н.Д. Бадаев, В.И. Гусев, Г.Б. Юн. - М.: 2000, - 325 с.
194. Томпсон, А.А., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
195. Томсон, А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
196. Трефилова, А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трефилова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с.
197. Тутунджян, А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / А.К. Тутунджян. М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2012. - С. 8.
198. Туфетулов, А.М. Реструктуризация промышленного предприятия в аспекте стратегического планирования: коллективная монография / А.М. Туфетулов, К.Д. Очайкин. - М.: Научный консультант, 2015. - 169 с.

- 199.Удалова, А. Государственная поддержка производства продукции растениеводства в России / А. Удалова // АПК: экономика и управление. 2016. - №4. С. 90-94.
- 200.Ушачев, И. Росту и развитию агропромышленного производства необходим комплексный подход / И. Ушачев, А. Серков // АПК: экономика и управление. -2016. - №4. С. 4-15.
- 201.Уланов, В.Л. Современные тенденции реструктуризации отечественных компаний / В.Л. Уланов // ЭКО. -2010. - №10. - С. 136-145.
- 202.Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов.- М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. - 208 с.
- 203.Фахтутдинов, Р.А. Конкуренция: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. - М.: «Инфра-М», 2000.
- 204.Федосова, Р.Н. Управление рисками промышленных предприятий: опыт и рекомендации / Р.Н.Федосова, О.Г.Крюкова. - М.: Экономика, 2008. - 119 с.
- 205.Ферн, Эдвард Дж. Управление проектами: руководство для менеджеров. - М.: Технологии управления. Спайдер, 1999
- 206.Философский словарь / Под ред. И.Т.Фролова. 7-е изд., перераб и доп. - М.: Республика, 2001.- С.363-364.
- 207.Финансовая экономика фирмы: Учебное пособие / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Компания Спутник+, 2000. - 100 с.
- 208.Фольмут, Х. И. Инструменты контроллинга от А до Я /Х. И, Фольмут; пер. с нем. М. Лукашевича, Е. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003 .- 285 с.
- 209.Хайек, Ф. Конкуренция как процедура открытия / Ф. Хайек. - М.: Мировая экономика и международные отношения, 1989. - №12. - С. 6-14.
- 210.Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. М. Хаммер, Дж. Чампи. - СПб.: Изд-во С. Петербургского университета, 1997.-332 с.
- 211.Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга (перевод с

- немецкого) / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 198 с.
- 212.Хасби, Д. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д. Хасби. - М.: Контур, 1998.-200 с.
- 213.Хачатуров, Т. Эффективность общественного производства / Т. Хачатуров // Вопросы экономики. 1975. - № 6. - С. 10-17.
- 214.Худякова, А.Е. Реструктуризация промышленного предприятия в условиях развивающегося рынка / А.Е. Худякова // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. - №3(141). - С. 104-108.
- 215.Чернецов, Г. Возможности применения методов управления проектами при подготовке и реализации программы реструктуризации предприятия / Г. Чернецов, А. Ушаков, Е. Коротин // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. - №3. - С. 113-129.
- 216.Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 384 с.
- 217.Шатраков, А.Ю. Стоимость предприятий при интеграционном процессе / А.Ю. Шатраков, Н.И. Комков, А.А. Мерсиянов, М.А. Шамин. -М.: Экономика, 2007. - 450 с.
- 218.Шатраков, А.Ю. Стратегический менеджмент (при антикризисном управлении): учеб. для студентов вузов по специальности "Антикризисное упр." и др. экон. специальностям / А.Ю. Шатраков, Н. С. Шадрина, К.Б. Гочияев; под ред. Шатракова А.Ю. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: 2007. - 302 с.
- 219.Шеремет, В.В. Управление инвестициями: в 2-х т. / В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро - М.: Высшая школа, 1998.
- 220.Шикин, Е.В. Математические методы и модели в управлении: учеб. пособие. - 2-е изд., испр. / Е.В.Шикин, А.Г. Чхартишвили.- М.: Дело, 2002. - 440 с.
- 221.Шопенко, В.Д. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятий / В.Д. Шопенко. С.-Петерб. технол. ин-т

- сервиса. - СПб., 1998.
- 222.Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982.
223. Щербакова, С.А. Пути повышения эффективности деятельности предприятия / С.А. Щербакова // Молодой ученый. - 2016. - №9.2. - С. 63-65.
- 224.Эффективность сельскохозяйственного производства: экономико-статистические методы анализа / Под редакцией Либкинд А.С.– М.: Статистика, 1976. - 183 с.
- 225.Юданов, А.Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А.Ю. Юданов / МеиМО.- 1997.- № 6.- С. 14 – 17.
- 226.Юдицкий, С.А. Основы предпроектного анализа организационных систем / С.А. Юдицкий. - М.: Финансы и статистика, 2005.- 144 с.
- 227.Янковский, Е.Я. Реструктуризация как инструмент экономического оздоровления предприятий и организаций строительного комплекса / Янковский, Е.Я. // М.: Экономика строительства. -2000. - № 8. - С. 33-42.
- 228.Яновский, А.М. Реструктуризация предприятий: взгляд изнутри / А.М. Яновский // ЭКО.- 1999.- №9. -С. 88-91.
- 229.Ясин, Е.Г. Модернизация и общество / Е.Г. Ясин // Вопросы экономики. 2007. - № 5.
- 230.Ahlstedt L. The strategic role of the board of directors // Arenas of strategic thinking / Ed by Nasi J. - Helsinki: Foundation for econ education 1991 - p.135-145.
- 231.Baker W.H., Addams H.L, Davis B. Business planning in successful small firms // Long range planning - Oxford etc, 1993. - Vol.26, №6 - p.82-88.
- 232.Bhagat, Shleifer, Vishny. Reforming Of Enterprises. 1990. G.Manne. Companies Development. 1997.
- 233.Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure. M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.
- 234.Cowen S.S., Osborne L. Board of directors us strategy // Journal of general

- management - Oxford, 1993. - Vol.19, №2 - p.1-13.
235. Demb A., Neubauer F. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. Long Range Planning, 1992, vol. 25, no. 3, pp. 9-20.
236. Hax A.C., Majluf N.S. Strategisches management: Ein integratives Konzept aus den MIT -Frankfurt: N.Y., Campus, 1991.
237. Neau, E. Le planning d'un projet d'innovation / E. Neau et M. Viellart // http://eiwan.neau.free.fr/Toolbox/Planimgj3rojet_innovation.htm
238. Neau, E. Réussissez votre management de l'innovation IE. Neau // http://rwan.neau.free.fr/Toolbox/Reussissez_votre_management_de_l_innovation.htm
239. Kornai J. (1993) The Evolution of Financial Discipline under the Postsocialist System, Kyklos. Vol. 46, Fasc. 3, pp. 315-336.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 - Предпосылки формирования реструктуризационных планов
в рамках системы стратегического управления.

Стратегии предприятий	Характерные предпосылки реструктуризации.
Стратегия РАЗВИТИЯ или Стратегия УКРУПНЕНИЯ	• Рост активов предприятия. • Горизонтальная и вертикальная кооперация (стратегические альянсы). • Горизонтальная и вертикальная интеграция. • Поглощения, захваты, слияния. • Образование концернов, холдингов, консорциумов.
Стратегия ДИВЕРСИФИКАЦИИ	• Расширение производства в целом. • Расширение ассортимента продукции за счет внедрения связанных и несвязанных технологий. • Расширение ассортимента продукции за счет приобретения различных по технологиям предприятий (слияния, создание совместных предприятий).
КОНКУРЕНТНАЯ стратегия	• Увеличение доли на рынке за счет поглощения или слияния с другими участниками рынка • Выход на новые рынки (горизонтальная интеграция). • Укрепление рыночных позиций (горизонтальная интеграция).
Стратегия СТОИМОСТНОГО ЛИДЕРСТВА	• Уменьшение затрат. • Отторжение лишнего (продажа или ликвидация нерентабельных и не перспективных производств). • Углубление специализации. • Расширение кооперирования. • Сокращение в производстве общего числа базовых моделей и компонентов, специализация. • Концентрация на наиболее выгодных рынках, замена собственной сбытовой сети на авторизованных дистрибьюторов, выделение сбыта в самостоятельную структуру.
Стратегии СОКРАЩЕНИЯ или Стратегия РАЗУКРУПНЕНИЯ	• Выход из объединения и альянсов предприятий. • Распродажа ненужных активов предприятия. • Сокращение персонала. • Предоставление хозрасчетной и полной самостоятельности отдельным подразделениям предприятия. • Свертывание внешней службы сбыта.

Приложение 2 - Факторы, определяющие метод реструктуризации.

Методы реструктуризации	Формы	Внутренние	Внешние
Реорганизация предприятия (изменение организационно-правовой формы предприятия)	Поглощение	• Финансовые вложения в покупку нового предприятия • Увеличение производственного потенциала. • Расширение ассортимента. • Углубление ассортимента • Увеличение оборотных средств.	• Интеграция финансового и промышленного капитала • Увеличение доли на рынке. • Вертикальная и горизонтальная интеграция • Расширение товарных и ресурсных рынков. • Повышение конкурентоспособности.
	Выделение	• Создание дочерних обществ. • Предоставление хозрасчетной и полной самостоятельности отдельным подразделениям. • Выделение (ликвидация) объектов социальной сферы. • Выделение (ликвидация) ненужных активов. • Выделение предприятий с целью привлечения инвестиций.	• Создание совместных предприятий (рост внешней торговли). • Создание нового юридического лица для привлечения инвестиций. • Создание нового юридического лица для завоевания большей доли рынка. • Создание нового юридического лица для завоевания новых сегментов рынка.
	Слияние	• Увеличение производственного потенциала. • Увеличение оборотных средств. • Расширение ассортимента. • Углубление ассортимента	• Увеличение доли на рынке. • Интеграция финансового и промышленного капитала. • Вертикальная и горизонтальная интеграция • Расширение товарных и ресурсных рынков. • Налоговые льготы • Повышение конкурентоспособности.
	Присоединение	• Финансовые вложения в покупку нового предприятия • Увеличение	• Интеграция финансового и промышленного капитала

		производственного потенциала. • Расширение ассортимента. • Углубление ассортимента.	• Увеличение доли на рынке. • Вертикальная и горизонтальная интеграция • Налоговые льготы. • Расширение товарных и ресурсных рынков. • Повышение конкурентоспособности.
	Разделение	• Выход одного или нескольких учредителей из состава учредителей предприятия и учреждение ими нового предприятия. • Выделение (ликвидация) объектов социальной сферы. • Выделение (ликвидация) ненужных активов.	• Антимонопольное законодательство. • Национализация. • Выход предприятия из объединений и альянсов.
	Преобразование	• Создание холдинговой компании, концернов, консорциумов и далее создание сети филиалов и представительств. • Приватизация предприятия. • Национализация.	• Реорганизация предприятия (изменение организационно-правовой формы). • Привлечение инвестиций. • Увеличение доли на рынке. • Повышение конкурентоспособности предприятия.

Реорганизация организационной структуры управления	• Эффективность управления (снижение качества управления). • Принятие всех решений в повседневной жизни предприятия одним менеджером (боязнь делегации своих полномочий другим). • Реинжиниринг бизнес-процессов. • Изменение структуры (с функциональной на дивизиональную — относительно жизненного цикла предприятия). • Создание новых или ликвидация ненужных отделов (подразделений), функций предприятия • Технологическая реорганизация • Сложность информационного обеспечения структуры (скорость и эффективность получения информации). • Неэффективные коммуникационные процессы. • Реформа кадрового потенциала. • Централизация или децентрализация структуры управления	• Реорганизация предприятия (слияние, присоединение, поглощение и т.д.). • Создание «прозрачной» организации. • Делегирование отдельных функций сторонним организациям.
Технологическая реорганизация	• Неполная загрузка производства. • Физический износ оборудования • Моральный износ оборудования • Тенденция снижения качества продукции. • Тенденция роста производственных затрат.	• Нулевой спрос на продукцию • Снижение степени удовлетворения потребителя (качество). • Появление более качественных товаров - заменителей • Снижение степени удовлетворения потребителя (объем

	• Низкая производительность оборудования • Низкая рентабельность отдельных цепочек производственного цикла. • Внедрение новых технологий (выпуск новой продукции). • Внедрение технологий - заменителей (выпуск старой продукции). • Внедрение (изменение) отдельных технологических процессов. • Внедрение технологий утилизации. • Стандартизация производства. • Изменение типа производства (серийное, массовое, единичное.). • Расширение (сужение) ассортимента выпускаемой продукции. • Углубление ассортимента. • Расширение производства. • Реформа производственных процессов. • Внедрение системы «тотального качества». • Внедрение гибких систем производства (ориентация на определенные клиентские группы).	производства). • Зависимость от ограниченного числа покупателей (положение ОПК). • Зависимость от тесного технологического сотрудничества. • Ресурсная зависимость технологии (отсутствие ресурсов - заменителей). • Программа конверсии промышленности. • Научно-техническое развитие промышленности. • Государственные и иные требования по утилизации и вторичному использованию сырья
Реинжиниринг бизнес-процессов	• Оптимизация и упрощение бизнес-процессов. • Усложнение бизнес-процессов (для	• Законодательство федеральное (изменение процесса в связи с изменением законодательства).

		усиления контроля над операциями). • Реорганизация организационной структуры управления. • Компьютеризация процессов.	• Законодательство региональное(изменение процесса в связи с изменением законодательства). •
Банкротство предприятия	Внешнее управление	Внешнее управление на предприятии вводится судом, и снимается так же судом в двух случаях: для возобновления хозяйственной деятельности предприятия, для его ликвидации. В качестве показателей, определяющих необходимость введения внешнего управления, являются: • снижение показателей прибыльности и эффективности хозяйственной деятельности предприятия; • снижение показателей деловой активности; • снижение показателей ликвидности и рыночной устойчивости	
	Санация.	• Наличие производственного потенциала для ведения хозяйственной деятельности. • Наличие предпосылок для дальнейшего существования (доля рынка, перспектива развития, рост прибыли, рост оборота, преимущества срока выполнения заказа и т.д.). • Престиж фирмы. • Престиж торговой марки и товара. • Перспективы реструктуризации долгов	• Поддержка государства нерентабельных предприятий • Кредитование кредиторов. • Угроза банкротства кредиторов (в следствии не возврата долгов). • Слияние, поглощение или присоединение к другой фирме. •
	Ликвидация.	• Отсутствие стратегии развития. • Слабое представление о рынке. • Отсутствие производственного потенциала для продолжения	• Снижение доли рынка • Нулевой спрос на рынке товаров и услуг • Банкротство предприятия • Нулевая результативность снабженческо-сбытовых и торгово-коммерческих операций.

		хозяйственной деятельности. • Низкая производительность. • Снижение ликвидности	
Реструктуризация долгов		• тенденция растущей кредиторской задолженности. • Тенденция растущей дебиторской задолженности. • Отсутствие способности финансирования необходимых стратегических изменений.	• Снижение доли рынка • Нулевой спрос на рынке товаров и услуг • Банкротство предприятия • Нулевая результативность снабженческо-сбытовых и торгово-коммерческих операций.

**Приложение 3 - Анализ выполнения запланированных показателей по предприятиям алкогольной сферы АПК КБР
(спирт и алкогольная продукция за 2013-2014 гг.)**

№	Наименование предприятий	5 месяцев					в том числе май				
		Прогноз	Отчет 2014г.	% вып.	Факт 2013г.	% роста	Прогноз	Отчет 2014г.	% вып.	Факт 2013г.	% роста
Спирт этиловый, тыс. дал		1215	1447,02	119,1%	919,0	157,5%	296	306,12	103,4%	170,5	179,5%
г.Баксан		0	74,7		0		0	26,8		0	
1	ООО "Виктория-Н"	0	74,7		0		0	26,8		0	
Зольский район		430	320	74,4%	409	78,2%	110	64	58,2%	64,4	99,4%
	ООО "Главспирт"	0	64		0		0	64		0	
2	ЗАО СДК "Сармаковский"	440	256	58,2%	409	62,6%	110		0,0%	64,4	0,0%
Лескенский район		40	55	137,5%	80,4	68,4%	10	5	50,0%	12	41,7%
3	ЗАО "Бикар -К"	40	55	137,5%	80,4	68,4%	10	5	50,0%	12	41,7%
Майский район		0	41,9		0		0	0		0	
4	ООО ИПК "Майский"	0	41,9		0		0			0	
г. Прохладный		295	536,3	181,8%	3,8	14113,2%	81	133,3	164,6%	0	
5	ООО "Моя столица"	240	536,3	223,5%	3,8	14113,2%	70	133,3	190,4%	0	
6	ООО "Фарма-спирт"	55	0	0,0%	0		11		0,0%	0	
Урванский район		375	386,26	103,0%	373,6	103,4%	80	77,02	96,3%	80,7	95,4%
7	ООО ПК "Докшукино"	310	172,4	55,6%	330,8	52,1%	65	41,8	64,3%	67,9	61,6%
8	ООО "Русь"	65	213,86	329,0%	42,8	499,7%	15	35,22	234,8%	12,8	275,2%
Чегемский район		15	32,86	219,1%	52,2	63,0%	15	0	0,0%	13,4	0,0%
9	ООО "Астерра"	0	11,93		0		0			0	
10	ООО "Камад"	65	20,93	32,2%	52,2	40,1%	15		0,0%	13,4	0,0%
Спирт коньячный, тыс. дал		0	55,12		26,2	210,4%	0	3,7		12,68	29,2%
Майский район		0	10,8		5,08	212,6%	0	3,7		0	
1	ООО ПК "Нектар	0	10,8		5,08	212,6%	0	3,7		0	
Прохладненский район		0	44,32		21,12	209,8%	0	0		12,68	0,0%
2	ЗАО рНП "Виноград"	0	44,32		21,12	209,8%	0			12,68	0,0%
Водка и ликероводочные изделия, тыс. дал.		878	2082,19	237,2%	1122,4	185,5%	240	334,01	139,2%	363,1	92,0%
г. Баксан		48	375,5	782,3%	24,9	1508,0%	20	0	0,0%	7,1	0,0%

1	ООО "Минерал - Плюс"	24	44,6	185,8%	8,4	531,0%	10		0,0%	3	0,0%
2	ООО "Инфостандарт"	0	0		16,5	0,0%	0			4,1	0,0%
3	ООО "Каравелла"	24	330,9	1378,8%	0		10		0,0%	0	
Баксанский район		0	8,09		0		0	0		0	
4	ООО "Нализ"	0	8,09		0		0			0	
Зольский район		130	53,72	41,3%	127,8	42,0%	30	0	0,0%	50	0,0%
5	ООО ВЗ "Альянс"(ООО "Минерал")	130	53,72	41,3%	127,8	42,0%	30		0,0%	50	0,0%
г. Прохладный		500	408,7	81,7%	496	82,4%	135	92,2	68,3%	141,6	65,1%
6	ООО "Каскад"	135	149,4	110,7%	135,4	110,3%	35	35,4	101,1%	35,2	100,6%
7	ООО "Велес"	145	252	173,8%	265,7	94,8%	40	56,8	142,0%	70,4	80,7%
Прохладненский район		15	0	0,0%	0		5	0	0,0%	0	
8	ООО "Возрождение"	15	0	0,0%	0		5		0,0%	0	
Урванский район		52	324,7	624,4%	75,9	427,8%	20	100,89	504,5%	18,5	545,4%
9	ООО ПК "Докшукино"	22	27,4	124,5%	12,9	212,4%	10	5,3	53,0%	4	132,5%
10	ООО "Русь"	30	74,7	249,0%	63	118,6%	10	20,39	203,9%	14,5	140,6%
11	ООО ВЗ "Нарткала"	0	222,6		0		0	75,2		0	
Чегемский район		30	587,51	1958,4%	274,9	213,7%	10	50,47	504,7%	101,7	49,6%
12	ООО "Рус - Алка"	30	508,7	1695,7%	274,9	185,0%	10	32,2	322,0%	101,7	31,7%
13	ООО "Евро-Рос"	0	0		0		0			0	
14	ООО "Чегемвинпищепром"	0	78,81		0		0	18,27		0	
г. Нальчик		103	323,97	314,5%	122,9	263,6%	20	90,45	452,3%	44,2	204,6%
16	ООО ЛВЗ "Дистар"	103	323,97	314,5%	122,9	263,6%	20	90,45	452,3%	44,2	204,6%
Вино виноградное, тыс. дал		1011	1124,51	111,2%	878,58	128,0%	285	356,45	125,1%	211,8	168,3%
г. Баксан		175	269,7	154,1%	187,7	143,7%	45	113	250,4%	37,9	297,4%
1	ООО "Виноград 2004"	155	234,8	151,5%	187,7	125,1%	35	94,3	269,4%	37,9	248,8%
2	ООО "Каравелла"	20	34,9	174,5%	0		10	18,4	184,0%	0	
Баксанский район		0	10		0		0	0		0	
3	ООО "Нализ"	0	10		0		0			0	
Зольский район		360	334,95	93,0%	265,6	126,1%	95	82	86,7%	54,7	150,6%
4	ООО "Минерал"	245	0	0,0%	126,1	0,0%	60		0,0%	25,6	0,0%
5	ООО "Марс"	115	231,04	200,9%	139,5	165,6%	35	50,92	145,5%	29,1	175,0%

6	ООО ВЗ "Альянс"	0	103,91		0		0	31,46		0	
Майский район		38	19,12	50,3%	21,66	88,3%	10	3	32,7%	0	
7	ООО ПК "Нектар"	23	19,12	83,1%	21,66	88,3%	5	3,27	65,4%	0	
8	ООО "Агросок"	15	0	0,0%	0		5		0,0%	0	
г. Прохладный		175	160,2	91,5%	160,02	100,1%	55	50	91,3%	50,7	99,0%
9	ООО "Каскад"	145	160,2	110,5%	152,3	105,2%	45	50,2	111,6%	50,4	99,6%
10	ЗАО р НП "Виноград"	30	0	0,0%	7,72	0,0%	10		0,0%	0,3	0,0%
11	ООО "Моя столица"	0	0		0		0			0	
Прохладненский район		15	0	0,0%	0		5	0	0,0%	0	
12	ООО "Возрождение"	15	0	0,0%	0		5		0,0%	0	
Урванский район		118	157	133,1%	65,4	240,1%	35	42	120,8%	6,5	650,3%
13	ООО "Русь"	30	51,9	173,0%	33	157,3%	10	7,67	76,7%	6,5	118,0%
14	ООО ВЗ "Нарткала"	33	105,1	318,5%	32,4	324,4%	10	34,6	346,0%	0	
15	ООО Нарткалинский ПК "Вега"	55	0	0,0%	0		15		0,0%	0	
Чегемский район		75	128,54	171,4%	117,9	109,0%	25	43,68	174,7%	47,5	92,0%
16	ООО Концерн "Реал - Бизнес"	15	101,8	678,7%	76,8	132,6%	5	26,5	530,0%	47	56,4%
17	ООО "Чегемвинпищепром"	30	22,54	75,1%	15,5	145,4%	10	17,18	171,8%	0,5	3436,0%
18	ООО "Рус- Алка"	30	4,2	14,0%	25,6	16,4%	10		0,0%	0	
19	ООО "Евро - Рос"	0	0		0		0			0	
г. Нальчик		55	45	81,8%	60,3	74,6%	15	22	146,3%	14,5	151,4%
20	ООО "Гермес-Ника"	55	45	81,8%	60,3	74,6%	15	21,95	146,3%	14,5	151,4%
Вино плодое, тыс. дал		20	41,62	208,1%	100,62	41,4%	10	14,85	148,5%	68,9	21,6%
Баксанский район		20	0	0,0%	0		10	0	0,0%	0	
1	ООО "Нализ"	20	0	0,0%	0		10		0,0%	0	
г. Прохладный		0	0		10	0,0%	0	0		5,8	0,0%
2	ООО "Каскад"	0	0		10	0,0%	0			5,8	0,0%
Прохладненский район		0	0		0		0	0		0	
3	ООО "Возрождение"	0	0		0		0			0	
Урванский район		0	6,2		0		0	6,2		0	
4	ООО ВЗ "Нарткала"	0	6,2		0		0	6,2		0	
Чегемский район		0	35,42		90,62	39,1%	0	8,65		63,1	13,7%

5	ООО "Чегемвинпищепром"	0	21,67		4,52	479,4%	0	3,9		0	
6	ООО "Рус- Алка"	0	13,75		86,1	16,0%	0	4,75		63,1	7,5%
г. Нальчик		0	0		0		0	0		0	
7	ООО "Гермес-Ника"	0	0		0		0			0	
Виноматериалы, тыс. дал		0	561,63		779,73	72,0%	0	133,70		175,7	76,1%
г. Баксан		0	0		0		0	0		0	
1	ООО "Инфостандарт"	0	0		0		0			0	
Зольский район		0	53,15		256,28	20,7%	0	0		28,6	0,0%
2	ООО "Минерал"	0	0		256,28	0,0%	0			28,6	0,0%
3	ООО "Марс"	0	0		0		0			0	
4	ООО ВЗ "Альянс"	0	53,15		0		0			0	
Майский район		0	118,65		153,47	77,3%	0	11		0	
5	ООО ПК "Нектар"	0	118,65		153,47	77,3%	0	11		0	
г. Прохладный		0	0		77,18	0,0%	0	0		30	0,0%
6	ЗАО р НП "Виноград"	0	0		77,18	0,0%	0			30	0,0%
Прохладненский район		0	19,3		95,5	20,2%	0	8,4		40,2	20,9%
7	ООО "Возрождение"	0	19,3		95,5	20,2%	0	8,4		40,2	20,9%
Урванский район		0	84,6		197,3	42,9%	0	32,8		76,9	42,7%
8	ООО ВЗ "Нарткала"	0	84,6		184,4	45,9%	0	32,8		71,5	45,9%
9	ООО Нарткалинский ПК "Вега"	0	0		12,9	0,0%	0			5,4	0,0%
Чегемский район		0	285,93		0		0	81,5		0	
10	ООО "Чегемвинпищепром"	0	285,93		0		0	81,5		0	
Винные напитки, тыс. дал		0	21,3		21,2	100,5%	0	6,3		2,6	242,3%
г. Прохладный		0	0		1,4	0,0%	0	0		0	
1	ООО "Каскад"	0	0		1,4	0,0%	0			0	
Чегемский район		0	21,3		19,8	107,6%	0	6,3		2,6	242,3%
2	ООО "Рус- Алка"	0	21,3		19,8	107,6%	0	6,3		2,6	242,3%
Коньяк, тыс. дал		32	29,8	93,1%	51,6	57,8%	7	0	0,0%	4,3	0,0%
г. Прохладный		32	29,8	93,1%	51,6	57,8%	7	0	0,0%	4,3	0,0%
1	ЗАО р НП "Виноград"	32	29,8	93,1%	51,6	57,8%	7		0,0%	4,3	0,0%

Составлено автором по данным МСХиП КБР. Нальчик. 2015

Приложение 4 - Современная типология термина «стратегия»

Понятие	Литературный источник
Стратегия - это способ действия; новые правила принятия решений и установок, направляющие процесс развития организации; средство достижения результата: инструмент, который может помочь в условиях нестабильности.	И. Ансофф. Стратегическое управление-М.: Экономика, 1989.
Стратегия - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных, намеченных компанией мер	Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник - М.: ЮНИТИ, 2002. с. 110.
Стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством.	О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: учебник. - М.: Гардарики, 2002.
Стратегия - это образ действий руководителей, стремящихся достичь целей организации; сочетание запланированных действий и тех действий, которые компания предпринимает в ответ на измененные условия.	А.А. Томпсон, А Дж. Стрикленд, Стратегический менеджмент: концепции и ситуации
Стратегия - программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.	Р.А. Фатхутдинов. Стратегический менеджмент: учебник - М.: ИНФРА-М, 2002 .с.440.
Стратегия - конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу	Евенко, 1996
Стратегия - абстрактно-нормативное представление о способе достижения перспективной цели предприятия (в рамках ее миссии) с учетом внешних и внутренних условий ее существования, отражающее основные этапы достижения цели.	В.А. Баринов. Экономика фирмы: стратегическое планирование
Стратегия - это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения. Стратегия - это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.	Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. - New York, McMillan, 1977. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. - New York, McGraw-Hill, 1980.
Стратегия - это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.	Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy.-Administrative Science Quarterly, 30, 1985.