

08.00.05
В 182

КОНТРОЛЬНЫЙ
ЭКЗЕМПЛЯР
На правах рукописи



Варламов Алексей Сергеевич

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Челябинск

2009

Центральный деп
профессора

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономика и финансы» Южно-Уральского государственного университета.

- Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент
Вайсман Елена Давидовна.
- Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Алабугин Анатолий Алексеевич,
кандидат экономических наук, доцент
Хоркина Татьяна Александровна.
- Ведущая организация – Уральский социально-экономический институт
Академии труда и социальных отношений

Защита состоится 19 мая 2009 г., в ____ часов, на заседании диссертационного совета Д212.298.07 в Южно-Уральском государственном университете по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Южно-Уральского государственного университета.

Автореферат разослан «__» апреля 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор



Бутрин А.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития рыночных преобразований экономической системы России характеризуется не только глобализацией производственных отношений, несовершенством законодательной базы, но также неопределенностью конкурентных тенденций и деформированием системы хозяйственных связей. Это формирует весьма противоречивую среду функционирования промышленных предприятий, где главными условиями их жизнеспособности являются организационная гибкость, динамичность и адаптация к быстроменяющейся экономической ситуации. Все это обуславливает необходимость активного включения в систему управления процессов реструктуризации для обеспечения адекватного реагирования производственной среды на неконтролируемые источники внешних возмущений.

На фоне кризисных процессов в промышленности, обусловленных мировым финансовым кризисом, и негативной динамики основных макроэкономических показателей на первый план все больше выдвигается вопрос об устойчивости наблюдаемого пока еще незначительного экономического роста. Ответ на него непосредственно связан с реальной обоснованностью проводимой государством и отдельными хозяйствующими субъектами инвестиционной политики и эффективностью осуществляемых проектов реструктуризации.

В современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающий не только выживание предприятия, но и его конкурентоспособность. Перед руководителями встает сложная задача разработки и реализации проектов реструктуризации, предусматривающих принципиальное изменение структур и функций компании.

Хозяйствующий субъект, принимая инвестиционные решения, сегодня стоит перед выбором направления развития среди многообразия вариантов технических решений. От того, насколько правилен выбор каждого конкретного субъекта, зависит развитие экономики в целом. Это позволяет рассматривать создание механизма управления реструктуризацией на предприятии как центральную проблему, стоящую перед экономической наукой и практикой в настоящее время.

Стремительное возрастание интереса к реструктуризации промышленных предприятий и отдельным ее направлениям остро ставит проблему оценки ее экономической эффективности, выявления результативности с точки зрения оптимизации затратной составляющей преобразованных элементов бизнес-системы.

Необходимо изменение системы управления процессами реструктуризации с ориентацией их на существующий промежуточный и конечный платежеспособный спрос на внутреннем и внешнем рынке. Такая система должна быть увязана с целями развития национальной экономики и стратегией развития отдельных предприятий.

Поэтому проблема совершенствования управления процессами реструктуризации промышленного предприятия представляется актуальной как с теоретических позиций, так и с точки зрения практической значимости.

Степень проработанности исследуемой проблемы. Тематика диссертационного исследования потребовала обзора широкого круга вопросов, затрагивающих теоретико-методологические основы и практические аспекты управления процессами реструктуризации промышленных предприятий. Заметный вклад в разработку теоретических и методических положений по реструктуризации предприятий внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как Арнольд В., Ансофф И., Бут С., Бэйли Д., Валдайцев С.В., Хорн В., Гохан П., Грязнова А.Г., Ковалев Г.Д., Мазур И.И., Максимцов М.М., Синяева И.М., Стенгерс И., Уткин Э.А., Федотова М.А., Шапиро В.Д., Швандар В.А. и др. Необходимо упомянуть уральских ученых, так же внесших свой вклад в изучение данной проблемы: Баев И.А., Баев Л.А., Воложанин В.В., Смагин В.Н., и т.д.

Не умаляя теоретической и практической значимости исследований указанных авторов, следует отметить, что большинство работ в данной области посвящено изучению различных преобразований организационного, производственного, финансового характера в виде комплекса мероприятий для проведения реструктуризации. Однако в них недостаточно внимания уделено теоретическим положениям и практическим рекомендациям по разработке эффективного механизма управления реструктуризацией, учитывающего, с одной стороны, особенности самого процесса реструктуризации, а с другой – особенности страны и отрасли, в которых функционируют реструктурируемые предприятия.

В настоящее время повышенная чувствительность предприятий к внешним воздействиям, насыщенность рынка товарами, а также роль научно-технических новшеств в их деятельности ужесточают требования к управлению проектами реструктуризации. Среди основных требований – гибкость и скорость реагирования на изменение рыночной конъюнктуры.

Актуальность обозначенной проблемы, неполная степень ее проработанности в отечественной специальной литературе, наличие значительного круга дискуссионных вопросов определили цель и задачи диссертационного исследования, его логику и структуру.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка методических подходов к формированию и реализации проекта реструктуризации.

Для достижения намеченной цели оказалось необходимым решение следующих взаимосвязанных задач:

– исследовать теоретическую и нормативно-правовую базу, обобщить опыт структурных преобразований российских промышленных предприятиях и определить роль реструктуризации в повышении эффективности их деятельности в современных условиях;

- уточнить содержание основных понятий: «реформирование» и «реструктуризация» промышленных предприятий;
- разработать классификацию видов реструктуризации предприятия, позволяющую системно подойти к исследованию процессов управления реструктуризацией промышленного предприятия;
- обосновать необходимость использования методов проектного управления применительно к реструктуризации промышленных предприятий и определить этапы ее проведения в условиях постоянно меняющейся внешней среды;
- разработать систему показателей для оценки эффективности предполагаемого проекта реструктуризации промышленного предприятия;
- разработать механизм реструктуризации промышленных предприятий.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе реструктуризации российских промышленных предприятий.

Объектом исследования выступают российские промышленные предприятия, функционирующие в условиях конкуренции и реализующие проекты реструктуризации.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили экономическая теория, методы системного и сравнительного анализа, экономико-математического моделирования в области управления предприятием, представленные в работах И. Ансоффа, С. Бута, Л.В. Ежкина, С.Д. Ильенковой, П.Н. Завлина, А. Карлика, В.И. Кушлина, Д.С. Львова, И.Р. Пригожий, Б. Санто, В.Н. Смагина, Б. Твисса, Э.А. Уткина и других.

Основными методами научного исследования явились сравнительный, системный и структурный анализ, методы технико-экономического и финансового анализа. В работе применены технологии экспертных оценок, а также использован инструментарий методов управления проектами.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, материалы Центрального банка РФ, Министерства экономического развития и торговли, Союза промышленников и предпринимателей Челябинской области, опубликованные результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятий промышленности, работы отечественных и зарубежных авторов по исследуемой тематике, результаты опросов руководителей и специалистов ряда промышленных предприятий Челябинской области.

Использованы материалы сети Интернет, периодических изданий экономического профиля, официальных и научных аналитических документов.

Научная новизна исследования состоит в разработке и обосновании методических подходов к управлению процессами реструктуризации на предприятиях промышленности в условиях конкуренции. Результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

– уточнено понятие «реструктуризация» и сформулированы концептуальные основы и целевые предпосылки применения методов реструктуризации. В указанном понятии реструктуризация не ограничена изменением какой-либо одной структуры и отмечена основная цель процесса реструктуризации – обеспечение предприятию устойчиво высоких показателей развития;

– разработана классификация процессов реструктуризации на промышленных предприятиях в современных условиях с позиций системного подхода. В ее основу положены шесть классификационных признаков: целевые установки процесса реструктуризации, масштаб структурных изменений, объект, уровень и направление реструктуризации, а также методы ее проведения;

– доказано, что в управлении процессами реструктуризации целесообразно использовать проектный подход; разработан метод реализации проекта реструктуризации промышленного предприятия, включающий три этапа работы: подготовительный, этап разработки логико-структурной схемы (ЛСС) проекта реструктуризации и этап реализации проекта. По каждому этапу реализации проекта реструктуризации разработан пакет работ, четко определенный по содержанию и последовательности выполнения; предложен подход к оценке процесса реструктуризации, позволяющий выявить разрывы в значениях плановых и фактических целевых показателей, которые целесообразно использовать в качестве средства контроля подготовки и реализации проекта;

– обосновано использование в качестве показателей эффективности проекта реструктуризации двух критериев: рост стоимости предприятия и превышение рентабельности собственного (инвестированного) капитала над его ценой; показано, что для оценки стоимости проекта реструктуризации наиболее целесообразно использовать показатель экономической добавленной стоимости;

– показано, что процесс реструктуризации промышленного предприятия с позиций проектного управления предполагает управление на нескольких уровнях: портфель проектов, программа реструктуризации, отдельный проект. В качестве показателя доходности портфеля проектов реструктуризации предложено использовать показатель прироста экономической добавленной стоимости. Разработан модульный принцип осуществления проекта реструктуризации, который состоит в реализации возможностей временно или окончательно прекратить процесс реструктуризации по завершении нескольких локальных проектов и достижения промежуточных результатов проекта.

– предложен метод оценки и анализа рисков осуществления проекта реструктуризации, в основе которого положен расчет коэффициента риска проекта реструктуризации.

Практическая значимость и апробация проведенного исследования заключается в следующем:

– предложения диссертанта использованы при разработке стратегий

развития и проведения реструктуризации на промышленных предприятиях Челябинской области;

– теоретические и практические выводы работы применяются в учебном процессе на кафедре «Экономика и финансы» Южно-Уральского государственного университета;

– итоги диссертационной работы докладывались и получили одобрение на кафедре «Экономика и финансы» в Южно-Уральском государственном университете, на Всероссийской научно-практической конференции, «Маркетинг. Теория и Практика», Магнитогорск; II Всероссийской научно-практической конференции, «Актуальные вопросы экономических наук», Новосибирск; XXV Международной научно-практической конференции, Челябинск.

Публикации. По теме диссертации опубликованы 7 работ общим объемом 3,8 п.л., в том числе 2 статьи в изданиях, определенных ВАК РФ.

Объем и структура диссертационной работы обусловлены поставленной целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 174 наименований и трех приложений и включает 182 страницы основного текста, 12 таблиц, 26 рисунков.

Во введении дается обоснование выбора и актуальности темы исследования, сформулирована решаемая научная проблема, дана оценка ее состояния и степени разработанности, определены цель, задачи, объект и предмет исследования; охарактеризованы научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Цели и задачи реструктуризации промышленных предприятий» показано, что в современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающий не только выживание предприятия, но и его конкурентоспособность. В главе с системных позиций уточнено понятие реструктуризации и разработана классификация видов реструктуризации предприятия по шести основным классификационным признакам. Разработанная классификация позволяет более системно подойти к исследованию проблемы реструктуризации и расширяет представление о ее видах. Показано, что реструктуризация является качественной или слабоструктурированной проблемой, поэтому управлять этим процессом целесообразно с помощью методов управления проектами.

Во второй главе «Управление проектами реструктуризации промышленных предприятий» разработаны методические положения проведения реструктуризации на базе принципов проектного управления с помощью метода логико-структурного подхода, обоснованы критерии и показатели оценки эффективности реструктуризации. Показано, что для оценки стоимости наиболее целесообразно использовать показатель экономической добавленной стоимости, значение которого определяет поведение собственников предприятия по отношению к инвестированию в реструктуризацию данного

предприятия. Разработаны методические основы стратегического управления предприятием в условиях реструктуризации.

В третьей главе «Организационно-экономические аспекты реализации проекта реструктуризации» предложен организационный механизм проведения реструктуризации, разработана система управления рисками при проведении реструктуризации. Апробация предложений и разработок диссертационного исследования показала целесообразность их использования для выбора способа реструктуризации промышленного предприятия и оценки эффективности соответствующего проекта.

В Заключении приводятся основные выводы и предложения, полученные в ходе исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие «реструктуризация» и сформулированы концептуальные основы и целевые предпосылки применения методов реструктуризации.

Проведенный в работе обзор специальной литературы подтвердил наличие множества дефиниций исследуемого понятия. Используя существующие многочисленные определения, невозможно определить границу между понятием реструктуризации и другими понятиями, используемыми для определения любого комплекса мероприятий, направленного на повышение эффективности производственной деятельности. В частности, анализ показал самые разные взгляды на соотношение таких понятий как реформирование, реорганизация, реинжиниринг – от их полного объединения до противопоставлений.

На основе проведенной систематизации встречающихся в различных источниках подходов к определению соотношений различных понятий сформулирован собственный взгляд на соотношение исследуемых категорий и сформулировано авторское определение реструктуризации предприятия.

Реструктуризация – это управляемый процесс структурных изменений в деятельности предприятия, способный обеспечить ему устойчиво высокие показатели развития в условиях непрерывных изменений внешней среды.

Данное определение содержит, по сравнению с большинством существующих, ряд уточнений. Во-первых, в определении структурные изменения не ограничены изменением какой-либо одной структуры. Во-вторых, подчеркнуто, что процесс изменений является управляемым. В-третьих, определяется цель процесса реструктуризации – обеспечение предприятию устойчиво высоких показателей развития. И, наконец, в определении выделяется главная причина проведения реструктуризации – непрерывное изменение окружающей среды. Таким образом, налицо адаптационная направленность нашего понимания реструктуризации.

2. Разработана классификация процессов реструктуризации на промыш-

шленных предприятиях в современных условиях с позиций системного подхода.

Опираясь на сформулированное определение, с одной стороны, и на результаты проведенного исследования, с другой, в работе предложена классификация видов реструктуризации предприятия по шести основным классификационным признакам (табл. 1).

Традиционно собственники и менеджмент компании преследуют две цели реструктуризации: это повышение конкурентоспособности компании с последующим увеличением ее стоимости. В зависимости от целевых установок и стратегии компании определяется одна из форм реструктуризации: оперативная или стратегическая.

Таблица 1

Классификация форм реструктуризации предприятий

Классификационный признак	Виды реструктуризации
1. Целевые установки	Оперативная реструктуризация
	Стратегическая реструктуризация
2. Масштаб структурных изменений	Комплексная реструктуризация
	Частичная («лоскутная») реструктуризация
3. Объект реструктуризации	Реструктуризация производства
	Реструктуризация управления
	Реструктуризация активов
	Финансовая реструктуризация
	Реструктуризация организационной структуры Реорганизация
4. Уровень реструктуризации	Реструктуризация на микроуровне
	Реструктуризация на макроуровне
5. Метод проведения структурных изменений	Реструктуризация развития
	Рейнжиниринг
6. Направления реструктуризации	Внутреннее
	Внешнее

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью повышения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и так называемого «выпрямления» (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов.

Стратегическая реструктуризация – это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости бизнеса. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей.

Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы (комплексная реструкту-

ризация), либо отдельные ее составляющие (частичная или «лоскутная» реструктуризация).

Комплексная реструктуризация затрагивает все элементы компании, это долгосрочный и дорогостоящий процесс, который, как правило, проводится поэтапно. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

В отличие от комплексной, частичная реструктуризация (или «лоскутная») затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации происходят изменения в функциональных областях, преобразования часто носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Поэтому чаще всего частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

В зависимости от поставленных целей объектом реструктуризации может являться практически любой, один или несколько элементов бизнеса (в случае проведения частичной реструктуризации), либо предприятие в целом (если речь идет о комплексной реструктуризации).

Так, в случае обновления или модернизации основных средств, замены оборудования и изменения структуры производственных процессов, можно говорить о производственной реструктуризации.

В последние годы высокую популярность приобрела реструктуризация систем управления. Она связана с постановкой систем управленческого учета, бюджетирования, системы сбалансированных показателей, автоматизацией систем управления и т.п.

Реструктуризация активов в первую очередь предполагает выделение непрофильных активов из структуры предприятия. Здесь часто возникает вопрос об использовании аутсорсинга.

Финансовая реструктуризация – это меры по расчистке баланса предприятия, упорядочению активов компании по критериям рыночной экономики. В отличие от организационной, финансовая реструктуризация не может растягиваться на годы. Финансовое оздоровление должно проводиться быстро, иначе оно просто потеряет смысл.

Организационная реструктуризация – это комплекс мер, направленных на приближение размеров предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной рыночной среды. Такая задача стояла перед всеми странами с переходной экономикой, получившими от социализма сверхконцентрированное и монополизированное хозяйство.

Организационная реструктуризация может приводить к распределению собственности крупных государственных предприятий по 15–20 компаниям или фирмам-спутникам, формально независимым, но вращающимся в орбите головной компании. Сложность и разветвленность производственно-

технических связей приводит к большому разнообразию форм взаимного переплетения капиталов. Сеть взаимосвязей, построенная на перекрестном и комбинированном владении капиталами, в отличие от административно создаваемых жестких структур гибка, подвижна, способна к перераспределению и развитию через рынки капиталов.

Организационная реструктуризация связана с реорганизацией, при этом чаще всего происходит изменение прав собственников.

Проблемы реструктуризации могут решаться непосредственно на микроуровне экономики, т.е. индивидуально на каждом предприятии. При необходимости проводится целенаправленный подбор стратегических инвесторов, способных предоставить необходимый капитал и привнести современный опыт управления.

С другой стороны, реструктуризация может быть результатом изменений в экономике (прежде всего отношений собственности), проводимых быстро и комплексно. При этом поиск окончательных эффективных собственников осуществляется рынком капиталов. Потенциальные инвесторы самостоятельно формируют на фондовых рынках пакеты акций интересующих их приватизированных компаний, либо участвуют в конкурсах по продаже таких акций и выполняют соответствующие инвестиционные и социальные условия (например, вложить в реструктуризацию определенную сумму средств, создать определенное количество рабочих мест и т.п.).

3. Доказано, что в управлении процессами реструктуризации целесообразно использовать проектный подход, разработан метод реализации проекта реструктуризации промышленного предприятия, включающий три этапа работы: подготовительный, этап разработки логико-структурной схемы (ЛСС) проекта реструктуризации и этап реализации проекта. Большой объем и разнонаправленность работ традиционных этапов процесса реструктуризации позволяет нам утверждать, что реструктуризация предприятия – это качественная или слабоструктурированная проблема, которая решается только определенными методами исследований, с привлечением многих моделей, теорий и дисциплин, в рамках хорошо структурированного процесса. При отсутствии четкого описания компонентов проблема реструктуризации предприятия остается слабоструктурированной и, скорее всего, не может иметь правильного решения.

Задача состоит в том, чтобы внести структуру в слабоструктурированный процесс. У слабоструктурированной проблемы имеется также важная особенность – ее единственное решение строится на основе оценочных систем различного порядка. С помощью одной такой системы оценивается время, с помощью другой – стоимость, с помощью третьей – эффективность. В любую из этих систем может входить оборудование, процессы, люди, устройства и другие категории, каждая из которых представлена с различной степенью полноты. Чтобы внести структуру в слабоструктурированную проблему, необходимо выполнить, по крайней мере, следующие основные требования:

– процесс решения проблемы должен быть изображен с помощью диаграмм потока (последовательности или структуры процесса) с указанием точек принципиальных решений;

– этапы процесса нахождения принципиальных решений должны быть описаны детально;

– основные альтернативы и способы их получения должны быть демонстрируемыми;

– предположения, сделанные для каждой альтернативы, должны быть определены;

– критерий, с помощью которого выносятся суждения о каждой альтернативе, должен быть полностью определен;

– детальное представление данных, взаимоотношения между данными и процедурами, с помощью которых данные должны быть оценены, должно являться частью любого решения;

– важнейшие альтернативные решения и доводы, необходимые для объяснения причин исключения отклоненных решений, должны быть показаны.

С нашей точки зрения, наилучшим образом эти требования могут быть выполнены, если управлять процессом реструктуризации с помощью методов управления проектами. Результаты проведенного анализа показали, что практически любой вид реструктуризации является проектом, что подтверждает гипотезу о целесообразности использования методов управления проектами в управлении процессом реструктуризации.

С учетом всего изложенного, в диссертации предложен методический подход к проведению проекта реструктуризации промышленного предприятия, включающий три этапа работы (рис. 1): подготовительный этап, этап разработки ЛСС проекта реструктуризации и этап реализации проекта.

Подготовительный этап. Основной целью этого этапа является снижение неопределенности в ходе подготовки проекта реструктуризации, к основным причинам которой, с нашей точки зрения, можно отнести, по крайней мере, следующие три.

Во-первых, практически в любом проекте реструктуризации принимает участие большое количество лиц, чьи интересы разнонаправлены, а в ряде случаев и противоречивы.

Во-вторых, чаще всего к идее реструктуризации приводит целый комплекс проблем, одновременное решение которых невозможно, а приоритетность не всегда очевидна.

В-третьих, любой проект реструктуризации направлен в будущее, а будущее всегда неопределенно и связано с определенным риском.

Именно в силу этих причин первый этап необходимо начинать с выявления и анализа интересов заинтересованных в проекте реструктуризации сторон.

Этап разработки проекта реструктуризации. Конечной целью этого этапа является подготовка пакета проектной документации.

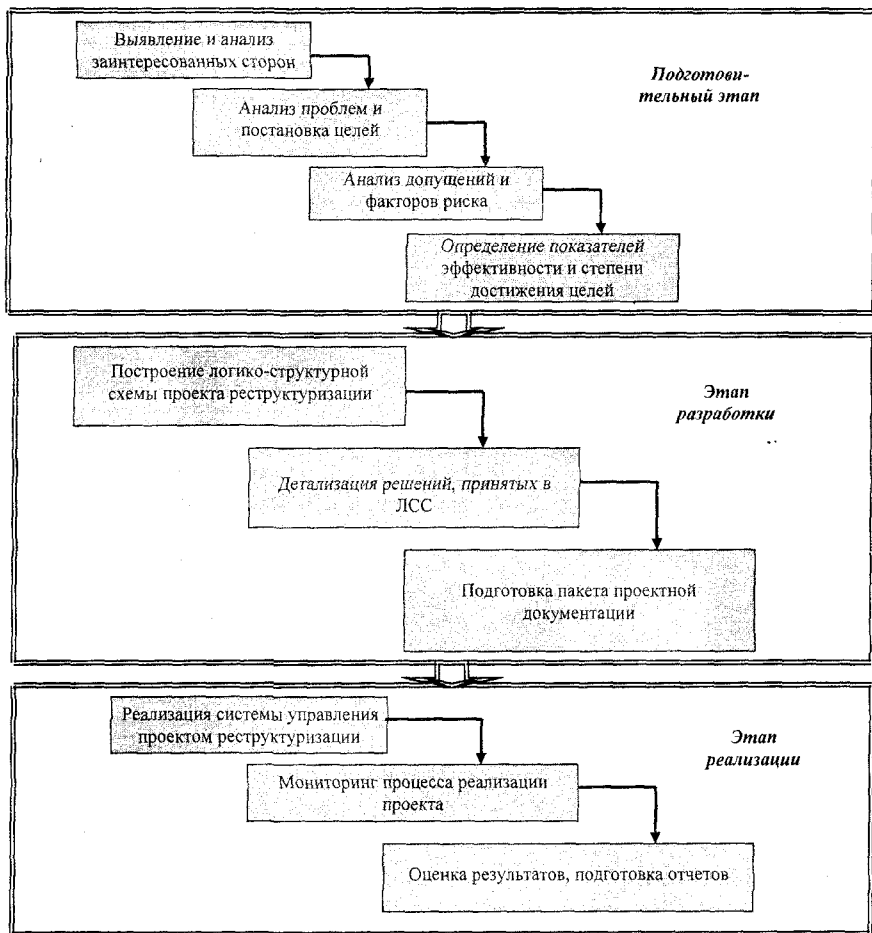


Рис. 1. Логико-структурный подход к проведению проекта реструктуризации

В основу этого этапа должны лечь результаты, полученные на предыдущем этапе проведения проекта реструктуризации, на основе которых проводится построение логико-структурной схемы каждого входящего в портфель проекта (ЛСС). Логико-структурная схема представляет собой матрицу 4x4. В левой колонке располагаются сверху вниз общие цели, цели проекта, результаты, действия. В следующей колонке – показатели, соответственно, достижения общих целей реструктуризации, целей проекта, оценки результатов проекта и действий, проведение которых необходимо для достижения целей

реструктуризации. В третьей колонке указываются методы расчета показателей и требуемые ресурсы, и, наконец, в четвертой располагаются основные допущения и риски проекта реструктуризации.

В результате построения ЛСС исследователь получит краткое и легко обозримое представление сложного проекта, его целей, основных составляющих проекта и связей между ними, необходимых для реализации проекта ресурсов, предположений и рисков, определяющих успех проекта, а также определяет области ответственности руководителей проекта.

Этап реализации проекта реструктуризации. Система управления проектом должна формироваться уже на ранних стадиях жизненного цикла и во многом определяется его предметной областью, масштабом, составом участников, окружением. Для крупных и средних проектов может использоваться многоуровневая система управления с разделением на стратегическое и оперативное. При этом стратегическое управление должно осуществляться высшим уровнем управления предприятия или специально созданным Координационным советом, особенно, в случае сложных проектов с большим количеством участников. Оперативное управление может осуществляться группой управления проектом (ГУП).

Эффективное управление предполагает постоянный мониторинг процесса реализации проекта, своевременную подготовку отчетности, оценку фактической, в сравнении с прогнозной, эффективности проекта. Особое внимание должно уделяться мониторингу проекта, он должен осуществляться на всех уровнях управления проектом.

При построении системы мониторинга необходимо исходить из определенных в ЛСС целей проекта, структуры работ, показателей достижения целей, показателей выполнения конкретных мероприятий по устранению ранее выявленных проблем.

Периодичность контроля и отчетности зависит от уровня управления, состояния проекта, его характера и может варьироваться от одного раза в неделю до одного раза в год.

Меры по регулированию хода проекта могут включать и совместные мероприятия по решению возникших проблем, и изменения целей проекта (реструктуризации проекта реструктуризации) или преждевременное закрытие и аннулирование неизрасходованных средств, в случае нецелесообразности дальнейшего продолжения.

Одним из средств контроля за подготовкой и реализацией проекта является регулярное проведение оценок степени достижения его целевых показателей, проводимых после окончания подготовки проекта, в середине процесса его реализации и после его завершения. Основной целью при этом должно явиться выявление так называемых разрывов между значениями желаемых (плановых) и фактических целевых показателей проекта. С некоторой долей условности появление таких разрывов представлено на рис. 2. Выявление таких разрывов и выяснение причин их возникновения позволяет вовремя принять

корректирующие меры и приблизить целевые показатели реструктуризации к их желаемому значению.

В диссертации предложено различать стратегические и операционные разрывы. В каждом проекте реструктуризации могут быть причины как первых, так и вторых.

На наш взгляд, логично выделить две основные группы таких причин. Первая – это причины, связанные с предпроектной работой: недостаточно обоснованные, некорректные, либо просто ошибочные расчеты желаемых значений целевых показателей проекта. Считается, что эти причины носят стратегический характер и, соответственно, приводят к возникновению стратегических разрывов.

Вторая группа причин связана с процессом реализации проекта реструктуризации. Это нарушение выделенного бюджета, установленного регламента, прямые ошибки в ходе реализации проекта. На наш взгляд, эти причины следует характеризовать как тактические, а возникающие при этом разрывы, соответственно, определять как тактические.

В принципе, разрыв может явиться следствием только одной из групп причин: стратегической или тактической, или той и другой одновременно, как показано на рис. 2. Линия границы между этими причинами на рисунке нанесена схематично, в каждом конкретном случае она может быть выше или ниже показанной на рисунке, либо отсутствовать, если причины только одного характера.

Выявление и анализ разрывов, или так называемый GAP-анализ, позволит более эффективно управлять проектами реструктуризации.

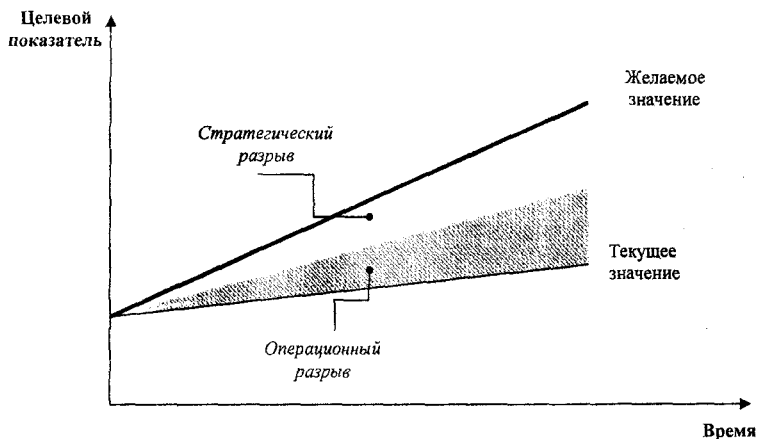


Рис. 2. Анализ разрывов в значениях целевых показателей проекта реструктуризации

4. Обосновано использование в качестве показателей эффективности

проекта реструктуризации двух критериев: рост стоимости предприятия и превышение рентабельности инвестированного капитала над его ценой.

Для оценки изменения стоимости предприятия в результате его реструктуризации предлагается использовать показатель экономической добавленной стоимости ЭДС:

$$ЭДС_t = ЧОП_t - ССК_t * K_{t-1}, \quad (1)$$

где ЭДС_t – экономическая добавленная стоимость, тыс. руб.;

ЧОП_t – чистая операционная прибыль, тыс. руб.;

ССК_t – средневзвешенная стоимость капитала, направленного на реструктуризацию, %;

K_{t-1} – объем инвестиционных вложений в реструктуризацию в период начала реструктуризации (t-1), тыс. руб.

По сути, ССК представляет собой ожидаемую инвесторами (собственниками предприятия и кредиторами) ставку доходности активов.

Как видно из формулы (1), целевыми факторами, определяющими значение ЭДС, являются увеличение чистой операционной прибыли без роста инвестированного капитала (заемного и собственного) и снижение затрат на использование инвестированного капитала.

Использование показателя экономической добавленной стоимости позволит, во-первых, учесть интересы собственников реструктурируемого предприятия, во-вторых, оценить эффективность работы его менеджеров.

5. Показано, что процесс реструктуризации промышленного предприятия с позиций проектного управления предполагает управление на нескольких уровнях: портфель проектов, программа реструктуризации, отдельный проект.

Процесс реструктуризации промышленного предприятия с позиций проектного управления предполагает управление на нескольких уровнях: портфель проектов, программа реструктуризации, отдельный проект. Можно управлять каждым проектом на самом высоком уровне, но если отсутствуют механизмы управления портфелями проектов, то велика вероятность того, что стратегические цели реструктуризации не будут достигнуты в полной мере, а ресурсы предприятия будут использоваться не самым оптимальным образом.

При разработке модели анализа и управления портфелем проектов реструктуризации в работе предложен подход, аналогичный управлению портфелем финансовых активов, основанный на оценке его доходности и рисков. В качестве показателя доходности портфеля проектов реструктуризации может быть использован показатель прироста экономической добавленной стоимости (ЭДС). Риск портфеля реструктуризации, по аналогии с портфелем финансовых активов, может быть измерен показателями, характеризующими изменчивость ожидаемой от его реализации экономической добавленной стоимости. Такими показателями являются дисперсия σ^2 или стандартное среднеквадратическое отклонение σ , характеризующие возможные отклонения прогнозируемых значений прироста экономической добавленной

стоимости от его усредненной, по оценкам, величины. Эти показатели могут быть оценены экспертным путем, с помощью привлечения в качестве экспертов специалистов и высшего менеджмента реструктуризируемого предприятия.

Пусть портфель сформирован из двух проектов реструктуризации: А и В. Обозначим среднее прогнозируемое значения ЭДС_т каждого из проектов \bar{R}_A и \bar{R}_B соответственно. Тогда, зная долю стоимости каждого проекта в общем бюджете портфеля реструктуризации (X_A и X_B соответственно), значение экономической добавленной стоимости по портфелю можно определить как средневзвешенную величину:

$$\bar{R}_{AB} = X_A * \bar{R}_A + X_B * \bar{R}_B. \quad (2)$$

Как уже отмечалось, риск портфеля характеризуется изменчивостью прогнозируемого значения прироста экономической добавленной стоимости. При этом следует учитывать, что входящие в портфель отдельные проекты реструктуризации могут быть:

- взаимозависимыми, когда успешное достижение целей одного проекта невозможно без успеха второго проекта;
- взаимоисключающими, когда реализация одного проекта исключает реализацию второго;
- независимыми, когда реализация одного проекта не зависит от реализации второго.

В случае, когда проекты зависят друг от друга, при расчете риска портфеля учтена зависимость проектов. Для этого использованы показатели ковариации и корреляции. Первый из них характеризует взаимную изменчивость двух показателей и определяется по формуле:

$$\text{cov}(R_A, R_B) = \sigma_{AB} = \frac{1}{T} \sqrt{(\bar{R}_{At} - \bar{R}_A)(\bar{R}_{Bt} - \bar{R}_B)}, \quad (3)$$

где Т – количество периодов планирования проекта реструктуризации.

Коэффициент корреляции η_{AB} вычисляется по формуле:

$$\eta_{AB}' = \frac{\text{cov}(R_A, R_B)}{\sigma_A * \sigma_B} = \frac{\sigma_{AB}}{\sigma_A * \sigma_B}. \quad (4)$$

Если $\eta_{AB}' = 1$, то между изменением показателей экономической добавленной стоимости проектов входящих в портфель реструктуризации, наблюдается полная положительная корреляция. В этом случае риск портфеля проектов реструктуризации может быть определен по следующей формуле:

$$\sigma_{AB} = \sqrt{X_A^2 \sigma_A^2 + X_B^2 \sigma_B^2 + 2X_A X_B \sigma_A \sigma_B} = \sqrt{(X_A \sigma_A + X_B \sigma_B)^2} = X_A \sigma_A + X_B \sigma_B. \quad (5)$$

Как видно, риск портфеля в этом случае зависит от риска и доли каждого входящего в него проекта реструктуризации.

При $\eta_{AB}' = -1$ между изменением показателей экономической добавленной стоимости проектов входящих в портфель реструктуризации, существует обратная связь. На практике такая ситуация может быть, если, например, лоббирование одного проекта ведется в сторону перераспределения

финансовых ресурсов в ущерб другого проекта. Риск портфеля в этом случае определяется следующим образом:

$$\sigma_{AB} = \sqrt{X_A^2 \sigma_A^2 + X_B^2 \sigma_B^2 + 2X_A X_B \sigma_A \sigma_B * (-1)} = \sqrt{(X_A \sigma_A - X_B \sigma_B)^2} = X_A \sigma_A - X_B \sigma_B. \quad (6)$$

Следовательно, при обратной связи между изменением показателей экономической добавленной стоимости проектов реструктуризации риск портфеля, в который они включены, может снизиться, если удастся уравновесить риски отдельных проектов. В этом случае риск портфеля меньше, чем риск каждого из входящих в него проектов реструктуризации.

При $\rho_{AB} = 0$ связи между изменением показателей экономической добавленной стоимости проектов входящих в портфель реструктуризации не существует.

$$\sigma_{AB} = \sqrt{X_A^2 \sigma_A^2 + X_B^2 \sigma_B^2 + 2X_A X_B \sigma_A \sigma_B * (0)} = \sqrt{X_A^2 \sigma_A^2 + X_B^2 \sigma_B^2}. \quad (7)$$

Полученные результаты могут быть обобщены для произвольного количества проектов реструктуризации. На основании анализа по предложенной модели и в зависимости от требований инвесторов, вкладывающих средства в реструктуризацию предприятия и соответствующих стратегических планов могут утверждаться более или менее рискованные портфели.

В диссертации предложен двухфазный процесс формирования портфеля. Первая фаза – это создание пула проектов реструктуризации. Основной целью первой фазы является выбор тех проектов, цель реализации которых соответствует генеральной цели реструктуризации. На основе подготовленных концепт-планов проектов, цели которых соответствуют генеральной цели реструктуризации, должна быть проведена оценка основных показателей: стоимость проекта, прогноз прироста экономической добавленной стоимости в результате его реализации, показатели риска. В результате создается пул проектов, из которого на второй фазе формируется портфель проектов.

Разработанная блок-схема создания пула проектов представлена на рис. 3.

Для формирования портфелей проектов реструктуризации разработана соответствующая блок-схема (рис. 4).

Разработанный подход к управлению реструктуризацией позволит трансформировать стратегию предприятия из документа, который зачастую не имеет никакой практической пользы (не ясна значимость различных стратегических целей, а также методы измерения их достижения) в эффективно действующую программу действий. При этом устанавливается четкая взаимосвязь между стратегией и портфелем проектов. В результате, вследствие использования предложенных механизмов оценки влияния каждого из проектов на достижение генеральной стратегической цели, портфель превращается из простой совокупности проектов в инструмент реализации стратегии реструктуризации.

В диссертации разработан модульный принцип осуществления проекта

реструктуризации, который состоит в реализации возможностей временно или окончательно прекратить процесс реструктуризации по завершении нескольких локальных проектов и достижения промежуточных результатов проекта.

Для эффективного и безболезненного осуществления процесса реструктуризации предприятия в работе предложен модульный принцип осуществления проекта, который состоит в реализации возможностей временно или окончательно прекратить процесс реструктуризации по завершении нескольких локальных проектов и достижения промежуточных результатов проекта. Использование такого подхода позволит сохранить предприятие в работоспособном состоянии при неблагоприятном сценарии развития ситуации в период реструктуризации. Принципиальный подход к модульному построению может быть представлен в виде условного сетевого графика осуществления локальных проектов (рис. 5).

При осуществлении какого-либо одного проекта система (предприятие) может прийти в несбалансированное переходное состояние. Поэтому важно выполнить ряд проектов, позволяющих перевести систему, подвергнутую дестабилизирующим изменениям в результате выполнения одного проекта в переходное сбалансированное состояние. Основным положением модульного подхода является выделение двух основных типов промежуточных состояний: переходное нестабильное состояние и переходное сбалансированное состояние.

В каждом сбалансированном состоянии проект реструктуризации может быть остановлен с возможностью возобновления процесса в будущем.

Уровень эффективности проекта реструктуризации определяется частотой и равномерностью организации переходных сбалансированных состояний. Негативным последствием такого подхода является снижение скорости и эффективности проведения преобразований, поскольку требуется отказ от выполнения параллельных проектов и дополнительное время на приведение структуры, процессов и технологий к законченному виду в каждом сбалансированном состоянии. Однако, реализация такого подхода к организации процесса реструктуризации предприятия позволяет обеспечить стабильную работу предприятия в условиях высокой неопределенности во внешней среде.

6. Предложен метод оценки и анализа рисков осуществления проекта реструктуризации, в основе которого положен расчет коэффициента риска проекта реструктуризации.

Узкое рыночное пространство для отечественных предпринимателей и, вместе с тем, «интервенции» импортных товаров часто приводят к нарушению баланса предложения и спроса на внутреннем рынке, что, в свою очередь, повышает рискованность проектов реструктуризации ввиду трудностей прогнозирования конечных результатов. Поэтому фактор риска снижения рыночного спроса и интереса к конечным результатам играет важную роль при оценке экономической целесообразности крупномасштабных реструктуризационных проектов.



Рис. 3. Фаза создания пула проектов реструктуризации

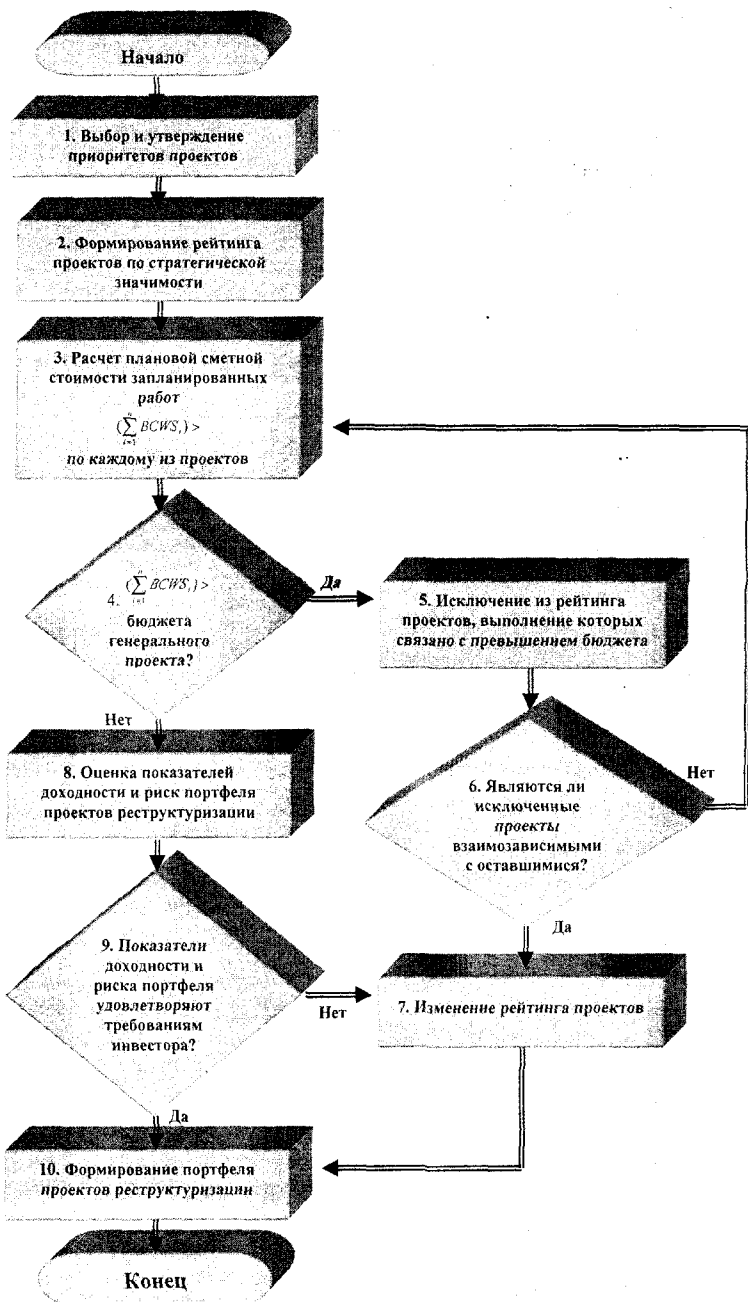


Рис. 4. Фаза формирования проектов реструктуризации

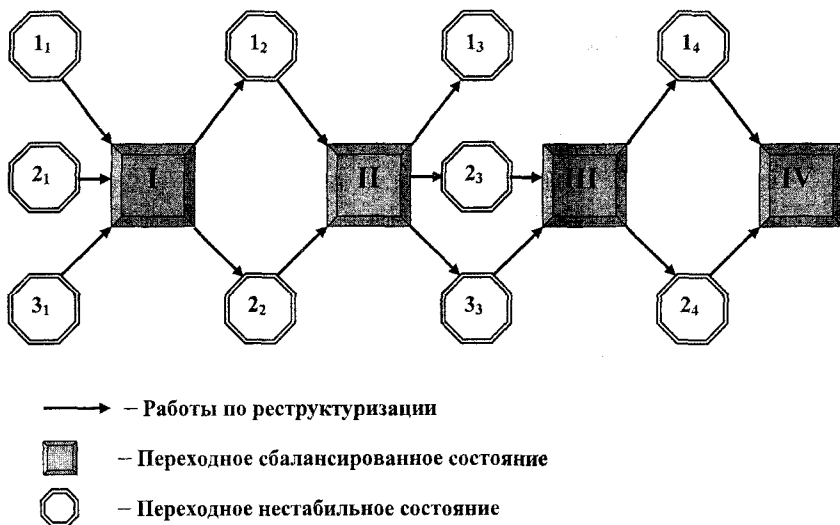


Рис. 5. Условный график организации проекта реструктуризации на основе модульного подхода

Наряду с внешними факторами рисков реструктуризации, заметное влияние оказывают специфические внутренние условия, препятствующие реализации проекта реструктуризации. Это касается, прежде всего, нехватки кадров необходимой квалификации.

Коэффициент риска проекта реструктуризации предлагается определять по следующей формуле:

$$R_{ин} = \frac{P}{Q-3}, \quad (8)$$

где $R_{ин}$ – коэффициент риска реструктуризации;

P – вероятные потери, тыс. руб;

Q – полезный результат реструктуризации, тыс. руб;

3 – затраты на реструктуризацию, тыс. руб.

Из формулы (8) видно, что коэффициент риска определяет величину вероятных потерь в составе ожидаемых доходов от реструктуризации и, следовательно, своим повышением предупреждает об опасности срыва реализации проекта.

Вероятные потери (P) проекта реструктуризации можно разложить по различным факторам, и в результате появится возможность для оценки влияния на формирование риска каждого элиминированного фактора, что, в свою очередь, даст возможность выявить и исключить из программ реструктуризации рискованные, с экономической точки зрения, мероприятия.

Наиболее укрупненное разбиение вероятных потерь – это выделение так

называемых внутренних (P_a) и внешних (P_b) потерь. В этом случае формула (8) примет следующий вид:

$$R_{ин} = \frac{P_a + P_b}{Q - 3}. \quad (9)$$

Потери от ошибок в прогнозах ожидаемых полезных результатов реструктуризации должны также учитываться в оценке целесообразности осуществления проектов. В перспективных экономических расчетах в условиях нестабильного экономического развития не представляется возможным с высокой точностью определить ожидаемые положительные и отрицательные результаты осуществляемых изменений. Поэтому коэффициент риска реструктуризации, рассчитываемый по формуле (9), увеличивается с ростом объемов и сроков реструктуризационных программ.

Апробация результатов исследования осуществлена на одном из предприятий пищевой промышленности Челябинской области. На основании разработанных методических подходов был сформирован пул проектов реструктуризации, из которого получен портфель проектов. Полученные показатели эффективности выполненных проектов реструктуризации этого предприятия представлены в табл. 2.

Последовательное использование всех разработанных в диссертации предложений позволит принимать более обоснованные решения по управлению проектами реструктуризации предприятия, формировать комплексную обоснованную стратегию развития предприятия на базе эффективного портфеля проектов реструктуризации. А это, в свою очередь, будет служить основой повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования промышленных предприятий.

Таблица 2

Оценка эффективности реструктуризации ООО «НПП-ТКК»

Показатели	2006 г.	2007 г.	Изменение	
			абсолютное	относительное
Экономическая добавленная стоимость, тыс. руб.	-494	3 540	4 034	X
Стоимость компании, тыс. руб.	138 704	397 833	259 129	2,87
EVA / Стоимость компании, %	-0,36	0,89	1,25	X
Рентабельность инвестированного капитала, %	9,18	10,58	1,39	1,15
Средневзвешенная стоимость капитала, %	9,79	9,30	-0,49	0,95
(ROIC-WACC), %	-0,61	1,28	1,88	X

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, определенных ВАК РФ:

1. Варламов, А.С. Проблемы управления процессом реструктуризации промышленных предприятий / А.С. Варламов // Научно-технические ведомости СПбГУ. Том 2 «Экономические науки». – СПб., 2007. – С. 88–91.
2. Варламов, А.С. Организационно-экономическая сущность реструктуризации / А.С. Варламов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2008. – № 5(105). – Вып. 5. – С. 3–10.

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций:

1. Варламов, А.С. Маркетинговое исследование как основа реструктуризации предприятий / А.С. Варламов // Маркетинг: теория и практика: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (15–17 января 2008 г.) / под ред. В.И. Кебы. – Магнитогорск: Изд. ГОУ ВПО «МГТУ», 2008. – С. 54–59.
2. Варламов, А.С. Реструктуризация промышленного предприятия как основа повышения его конкурентоспособности. / А.С. Варламов // Материалы XXV Международной научно-практической конференции. – Челябинск: Изд. УрСЭИ, 2008. – Часть II. – С. 320–323.
3. Варламов, А.С. Проектный подход к управлению реструктуризацией промышленного предприятия / А.С. Варламов // Сборник научных статей XII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 50-летию филиала ВЗФЭИ в г.Челябинске. – Челябинск: Изд. РЕКПОЛ, 2008. – С. 14–27.
4. Варламов, А.С. Инновационный компонент в проектах реструктуризации как условие конкурентоспособности российских предприятий / А.С. Варламов // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции (22–24 мая 2008 г.) / под. общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Изд. СИБПРИНТ, 2008. – С. 378–383.
5. Варламов, А.С. Управление рисками проектов реструктуризации / Е.Д. Вайсман, А.С. Варламов // Актуальные вопросы экономики: сборник научных трудов ЦРНС. – Новосибирск: Изд. СИБПРИНТ, 2009. – С. 21–27.