

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина»

На правах рукописи



ЕФРЕМОВА АНАСТАСИЯ ДМИТРИЕВНА

**Реструктуризация крупных промышленных предприятий на основе
диверсификации хозяйственных структур**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами - промышленность)

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

Научный руководитель: доктор экономических наук
профессор
Кузнецов Виктор Павлович

Москва – 2019г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ..	14
1.1 Реструктуризация предприятий на основе их диверсификации	14
1.2 Предпосылки проведения реструктуризации предприятий	24
1.3 Проблемы, возникающие при проведении реструктуризации предприятий путем их диверсификации.....	31
Выводы по первой главе.....	43
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ ИХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ	44
2.1 Анализ количества и размеров предприятий в России	44
2.2 Разработка процедуры проведения реструктуризации предприятий на основе их диверсификации	62
2.3 Инструменты проведения диверсификации.....	94
Выводы по второй главе.....	105
3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОЕНИЯ.....	107
3.1 Методика оценки эффективности результатов реструктуризации.....	107
3.2 Практическое применение процедуры реструктуризации на основе диверсификации предприятий машиностроительной отрасли	116
3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий по реструктуризации предприятия	126
Выводы по третьей главе.....	133
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	134
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	138
ПРИЛОЖЕНИЕ А	153

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Машиностроение – одна из емких отраслей российской промышленности, которая составляет 20% промышленного производства России¹ и 45% промышленности ряда регионов (например, Нижегородской области)². Для обеспечения минимального уровня экономической безопасности необходимо чтобы доля машиностроительной отрасли в ВВП была не ниже 30%.³ К сожалению, следует отметить, что на сегодняшний день отечественное машиностроение сильно уступает по уровню развития большинству развитых и даже развивающихся стран. Ситуацию в отрасли не спасает успешное внедрение новых технологий на основе импорт-замещения и использования опыта других стран. Темпы инновационного развития недостаточны для конкурентной борьбы с европейскими и азиатскими промышленными комплексами.

Одно из ведущих мест в отрасли в России занимают крупные предприятия-монолиты, основными проблемами развития которых являются производственная статичность и временной лаг реагирования на изменения экономической ситуации. Для достижения большей эффективности и конкурентной устойчивости крупным предприятиям необходимо акцентировать внимание на таких важных факторах как гибкость, быстрая адаптация к новым условиям, возможность принятия оперативных решений при изменении рынка или экономических особенностей. Данные факторы присущи малым и средним организациям.

Возникает необходимость в реорганизации крупных предприятий машиностроения для устранения основных недостатков акционерных материн-

¹ URL: <https://utmagazine.ru/posts/10563-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-10-mashinostroenie> - Экономика России, цифры и факты. Часть 10 Машиностроение.

² Машиностроение и металлообработка - крупнейшие отрасли промышленности Нижегородской области. government-nnov.ru. Проверено 22 февраля 2014.

³ Одинцов Д.В. Машиностроительный комплекс России. Проблемы и подходы к их решению // Actualscience. – 2016. – Т. 2. – № 2. – С. 69-73.

ских компаний, содержащихся в громоздкой управленческой структуре и медлительности реагирования на изменения в окружающей среде. Для устранения перечисленных проблем необходимо проведение реструктуризации на основе диверсификации хозяйственных структур. Целью диверсификации предприятия является его разделение на более мелкие хозяйственные структуры с присвоением последним определенной доли самостоятельности. Это позволит задействовать сектор малого и среднего предпринимательства, отличающийся гибкостью и быстротой реагирования на изменения окружающей среды, которых не хватает крупным промышленным предприятиям.

В современных условиях процесс диверсификации является объективно необходимым явлением для оздоровления предприятий, обеспечения их экономической устойчивости и дальнейшего плодотворного развития. Кроме этого одной из целей развития экономики России на ближайшее будущее является развитие именно малого и среднего предпринимательства.

Для успешной работы каждого предприятия учет изменений, происходящих во внешней среде, является необходимым условием при наличии жесткой конкуренции.

В машиностроительной отрасли преобладают крупные предприятия, преимущество которых является экономия на масштабах деятельности, способствующая повышению общехозяйственной эффективности. Но и есть место малым и средним организациям, которые возможно использовать в качестве драйверов для преодоления стагнации в развитии.⁴

В настоящее время в России сложилась тенденция формирования крупных корпоративных структур путем реализации интеграционных стратегий⁵. Преимущество организационной стратегии состоит в производствен-

⁴ Вьюгина Л.К. Управление процессом реструктуризации малых и средних промышленных предприятий 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 URL: http://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004336655.pdf

⁵ Кузнецов В.П., Лапаев Д.Н. Совершенствование механизма управления корпорацией: Монография. Н.Новгород, 2008, 251с.

ной, управленческой и сбытовой синергии (синергия — эффект взаимодействия подразделений корпорации при совместном использовании ресурсов). Второе преимущество заключается в способности организаций-участников взаимодействовать по принципу «производимая продукция — обслуживаемые рынки», то есть учитывать фазы жизненного цикла технологий, продукции и отраслей, а также динамику спроса на выпускаемую продукцию. Однако, по мере диверсификации деятельности системы управления и формы организации становятся неэффективными. Как показывает оценка эффективности интеграционных подходов в сфере материального производства, этот факт подтверждает текущее снижение загрузки производственных мощностей, вытеснение с внешних рынков отечественных производителей, массовую безработицу среди квалифицированной части персонала, техническое и моральное старение оборудования предприятий. Ряд корпораций видит решение проблемы в переходе к дивизиональному принципу организации корпорации. Так, дивизиональная структура управления используется примерно 40% японскими компаниями, в то время как в американские организации используют данную структуру в 80% случаев. Дивизиональная структура в данном случае представляет собой автономные многоотраслевые комплексы совместно управляемых территориальных отделений (дивизионов), построенных по принципу вертикальной интеграции с замкнутым циклом производства конечного продукта. Недостатком данной стратегии является слабая прогнозируемость факторов риска, высокая чувствительность к изменениям номенклатуры продукции и др.

Однако, несмотря на позитивные изменения в организационных структурах некоторых корпораций, ряд ученых считают, что для того, чтобы обеспечить российским организациям конкурентные преимущества на современном этапе необходимо отказаться от непосредственной интеграции производства, то есть возникает потребность в создании более эффективной и гибкой управленческой структуры путем диверсификации головного предприя-

тия. В условиях кризиса предлагаемая стратегия организационного развития корпорации является мерой вынужденной, однако, такая «атомизация» будет способствовать усилению стимулов и повышению ответственности подразделений, снижению бюджетных ограничений, исключению перекрестных субсидии, существующих в крупных организациях.

В условиях нестабильной экономической ситуации выделение из предприятий хозяйственных структур позволяет повысить конкурентоспособность и увеличить скорость адаптации к рынку, а также сократить временной разрыв реагирования на быстро изменяющиеся внешние условия.

На практике процесс эффективной реструктуризации на основе диверсификации хозяйственных структур остается сложной задачей для множества промышленных предприятий. Это объясняется отсутствием поэтапной детализированной процедуры проведения диверсификации в организациях, спорными взаимоотношениями между вновь создаваемыми хозяйственными субъектами, низкой эффективностью новых организационных структур. Это обуславливает необходимость и актуальность научных изысканий в области адаптивных концептуально-методических рекомендаций, позволяющих на практике осуществить процесс реструктуризации машиностроительных предприятий путем их диверсификации.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы, связанные с теоретическим и практическим осуществлением реструктуризации предприятий, были исследованы многими авторами. Особенно следует отметить труды А.В. Бузгалина, Н.А. Бурдина, В.П. Бычкова, Л.К. Вьюгиной, А.П. Евгеньевой, Н.Е. Егоровой, Ю.В. Иванова, А.М. Копылова, Г.Б. Клейнера, В.П. Кузнецова, В.С. Лапшина, Е.Р. Майна, М.А. Осипова, М.В. Солодуха, С. Роча, Д.Н. Ушакова, С.В. Ханиша, Ю.В. Ямашкина и др.

Вопросами стратегического управления предприятиями занимались такие исследователи как: Л.И. Абалкин, И. Ансофф, С.Н. Бобылев, М. Вебер, А.Г. Воробьев, С.Ю. Глазьев, Р.Л. Дафт, П.Ф. Друкер, А.А. Дынкин, Н.А.

Жданкин, В.В. Ивантер, В.Л. Квинт, Б.Н. Кузык, Ю.Н. Лапыгин, В.Л. Макаров, М. Мескон, Г. Минцберг, А.Д. Некипелов, З.П. Румянцев, Э.А. Смирнов, Д.П. Тибиллов, Ф. Тейлор, Т.О. Толстых, В.А. Цветков, Х. Эмерсон и др.

Эффективность функционирования организационных структур предприятий в своих работах рассматривали: Р. Акофф, В.В. Бринза, В.П. Баранчеев, В.Н. Вяткин, Р.Р. Гайзатуллин, Л.И. Евенко, В.С. Кабакова, Г.О'Д. Кунц, А.Р. Лейбкинд, А.Ф. Лещинская, Л.И. Лехциер, Б.З. Мильнер, Б.Л. Овсиевич и др.

Анализ эффективности управления промышленными предприятиями рассмотрен в трудах В.В. Леонтьева, Е.С. Краснослободцевой, В.Г. Куликова, Г. Кунца, Д.Н. Лапаева, А.Р. Лейбкинда, Б.З. Мильнера, Г. Минцберга, Н.С. Мирошниченко, Б.Л. Овсиевич, Т.М. Орловой, Е.С. Подборновой, Б.Л. Рудника, З.М. Рыбалкиной, Е.Ю. Сидоровой, А.С. Степанова и др.

Несмотря на большое количество исследований в области реструктуризации предприятий, в настоящее время не рассмотрено взаимодействие между вновь образованными хозяйственными субъектами, отсутствует систематизация инструментов диверсификации и процедура его проведения. В результате возникает необходимость дополнительного изучения поставленной задачи, а также формирования инструментария осуществления процесса реструктуризации предприятий путем их диверсификации, что подтверждает актуальность диссертационной работы, а также определяет ее цель и задачи.

Цель диссертационного исследования заключается в уточнении и развитии теоретических положений, процедуры, инструментария и методики оценки проведения реструктуризации стагнирующих крупных предприятий на основе их диверсификации, позволяющих формировать новые хозяйственные структуры, способные гибко реагировать на вызовы внешней среды.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе сформулированы и реализованы следующие задачи:

- проанализировано состояние промышленных предприятий машиностроения на предмет соответствия рыночным запросам;
- разработана процедура проведения диверсификации на предприятиях;
- предложен инструментарий осуществления диверсификации на предприятиях;
- разработана система партнерского взаимодействия вновь созданных в процессе реструктуризации хозяйственных структур между собой;
- разработана методика оценки эффективности результатов реструктуризации;
- проведена апробация полученных результатов и выводов на конкретных промышленных предприятиях машиностроения.

Научные положения, выносимые на защиту:

1. Необходимость проведения реструктуризации стагнирующих крупных предприятий промышленности основывается на выявлении предпосылок, позволяющих оценить целесообразность изменения организационной структуры исследуемого объекта.

2. Процесс диверсификации промышленных предприятий целесообразно проводить на основе разработанной процедуры, включающей комплекс организационно-экономических мероприятий по созданию новых хозяйственных структур с целью минимизации производственной статичности и временного лага реагирования на изменения экономической ситуации.

3. Организацию процесса диверсификации предлагается выполнять с использованием предложенного инструментария, позволяющего комплексно применить методы и механизмы формирования новых хозяйственных структур.

4. Оценка эффективности результатов реструктуризации промышленных предприятий предложено осуществлять с помощью разработанной мето-

дики, отражающей влияние проводимых мероприятий на создание, функционирование и развитие новых хозяйственных структур.

Научная идея работы заключается в предположении, что эффективное развитие крупных промышленных предприятий в условиях стагнирующих рынков и стремительно меняющейся внешней среды возможно за счет усиления малого и среднего предпринимательства через реструктуризацию на основе диверсификации хозяйственных структур, способных гибко и проактивно реагировать на внешние вызовы.

Объектом исследования являются крупные машиностроительные предприятия, функционирующие в условиях стагнирующих рынков.

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, возникающие между отдельными хозяйственными структурами в процессе реструктуризации предприятий машиностроения.

Область исследования: содержание диссертации соответствует паспорту специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) пункту 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; 1.1.14. «Диверсификация вертикально- и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур»; 1.1.28. «Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности».

Теоретической и методологической основой исследования стали закономерности развития экономики, диалектический подход к изучению и анализу функционирования предприятий в меняющихся условиях. В процессе проведения научного исследования использовались методы классификаций и группировки, функционального, структурного, ситуационного и экономико-статистического анализа.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, данные рейтинговых агентств РИА-Рейтинг, РА-Эксперт, труды отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами проведения реструктуризации в различных ее видах; материалы информационных и аналитических агентств; статистические и справочные материалы; нормативно-правовая база РФ; Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, ВШЭ, НИТУ «МИСиС»; публикации в научных изданиях, результаты авторских исследований, материалы сети Интернет, в том числе по раскрытию корпоративной информации.

Научная новизна результатов диссертации заключается в разработке концептуальных положений реструктуризации промышленных предприятий на основе их диверсификации, что обеспечит кардинальное изменение процессов и инструментов подготовки, принятия и реализации решений. К наиболее значительным новым научным результатам, относятся следующие:

1. Выявлены и проранжированы предпосылки необходимости проведения реструктуризации крупных промышленных предприятий на стагнирующих рынках, основанные на рассмотрении различных условий функционирования и развития предприятий, позволяющие объективно оценить целесообразность задействования малых предпринимательских структур для преодоления условий отставания и застоя.

2. Разработана процедура диверсификации машиностроительных предприятий, включающая в себя организационно-экономические мероприятия по формированию центров ответственности, позволяющая за счет формирования критических точек достигать большей результативности процесса реструктуризации в целях повышения эффективности, объективности, практико-ориентированности решений.

3. Разработан инструментарий осуществления диверсификации крупных предприятий, работающих в условиях стагнирующих рынков вклю-

чающий набор методов и механизмов, способствующий эффективному созданию хозяйственных структур.

4. Сформирована система эффективного взаимодействия вновь созданных в процессе диверсификации хозяйственных структур, учитывающая интересы и гарантии для каждой из сторон, позволяющая устранить разобщенность и активно развиваться системе малого и среднего предпринимательства.

5. Предложена методика оценки эффективности реструктуризации промышленных предприятий, учитывающая многоуровневость данного процесса, отражающая влияние проводимых мероприятий на развитие вновь созданных хозяйственных структур.

Теоретическое значение работы состоит в разработке методических основ по реализации процесса реструктуризации крупных промышленных предприятий на основе их диверсификации с целью создания эффективных хозяйственных структур. Автором систематизированы инструменты проведения диверсификации, предложена методика оценки эффективности проведения реструктуризации.

Практическое значение работы: предложенные процедура и система реструктуризации позволяют эффективно организовать взаимодействие между вновь образованными путем диверсификации хозяйственными структурами; разработанный инструментарий диверсификации дает возможность быстро и максимально эффективно определить необходимые промышленным предприятиям инструменты; методика оценки эффективности позволяет принимать обоснованные решения по проведению реструктуризации.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается анализом значительного числа научных и практических исследований по изучаемой и смежным проблемам, корректным применением современных общепринятых методов научных исследований, положительными результатами использования методологических положений диссертационной

работы в практике реструктуризации промышленных предприятий отрасли машиностроения.

Реализация результатов работы:

- процедура реализации реструктуризации с целью развития промышленных предприятий, методика оценки эффективности проведения реструктуризации внедрены на промышленных предприятиях Нижегородской области (ПАО «Заволжский Моторный Завод», ООО ТД «ПАРУС», ООО «Ульяновский Автомобильный Завод», ПАО «Арзамасский Машиностроительный Завод», ЗАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»), что подтверждено актами о внедрении;

- внедрены в учебный процесс ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» при создании методического обеспечения авторских дисциплин «Экономика промышленного предприятия», «Антикризисное управление», «Экономика организации».

Апробация диссертации. Основные результаты апробированы на международных и всероссийских научно-практических конференциях, среди которых: XII Международная научно-практическая конференция преподавателей ВУЗов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы» (2014), Н. Новгород; V Международная научно-практическая конференция «Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история и современность» (2014), Дагестан; VIII Международная научно-практическая конференция «Экономический рост республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (2015), Минск; I Всероссийская научно-практическая конференция «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы», Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина (2015) г. Н. Новгород; XIII Международная научно-практическая конференция: «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы» (2015), г. Н. Новгород; II Международная

научно-практическая конференция «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы» (2016), г. Н. Новгород; Международная молодежная научная конференция «Гармонизация межнациональных отношений в условиях глобального общества», XXI Нижегородская сессия молодых ученых. (2016) г. Княгинино; XIV Международная научно-практическая конференция преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы», Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. (2016), г. Н. Новгород; VIII Международная научно-практическая конференция на тему: «Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики: российский и европейский опыт», (2017), г. Княгинино; IV Международная научно-практическая конференция «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы», (2018) г. Н. Новгород.

Публикации. Всего по теме диссертации было опубликовано 25 научных работ, из них основополагающими являются 11 статей в том числе 5 статей в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ и 1 статья в изданиях, индексируемых наукометрическими базами данных Scopus и Web of Science.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 146 наименований, содержит 22 рисунка, 19 таблиц и 1 приложение.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1 Реструктуризация предприятий на основе их диверсификации

Процесс реорганизации, в настоящее время, является нормальным состоянием для многих предприятий. Реструктуризация выступает инструментом управления преобразованиями в деятельности предприятий, проведение которой становится необходимым в связи с изменениями внешних и внутренних факторов окружающей среды, которые носят периодический характер и направлены на устранение нерентабельных, малопроизводительных структур и с целью повышения общей эффективности деятельности по средствам изменения производственно-технологического процесса и, одновременно с этим, создания новых управленческих структур.⁶ В работе идет речь именно о реструктуризации, так как данное понятие более узко определяет исследуемый процесс. Реорганизация подразумевает под собой преобразование организационной структуры предприятия с сохранением производственного потенциала организации.⁷ Реструктуризация – перестройка организационной структуры предприятия с целью эффективного использования ресурсов компании, заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений.⁸ Бизнес-единица представляет собой юридически оформленную, организационно выделенную хозяйственную структуру предприятия достаточно значимую для бизнеса, чтобы иметь собственную стратегию, выделенную из общей стратегии предприятия.

⁶ Романовская Е.В. «Формирование организационно-экономического механизма реструктуризации предприятий машиностроения» диссертация на соискание ученой степени кандидат экономических наук URL: <http://docplayer.ru/62539299-Romanovskaya-elena-vadimovna-formirovanie-organizacionno-ekonomicheskogo-mehanizma-restrukturizacii-predpriyatij-mashinostroeniya.html>

⁷ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999.- 479 с.

⁸ Юн Г., Таль Г., Григорьев В. Словарь по антикризисному Практическое применение процедуры реструктуризации на основе диверсификации предприятий машиностроительной отрасли управлению. М: Дело, 2003 – 448 с.

Концентрация и направление деятельности предприятий на развитие промышленности в целом, образование системы эффективных и устойчиво функционирующих хозяйственных структур, которые способны к активно и гармонично развиваться в условиях с быстро изменяющейся внешней среды, приводят к положительному социальному эффекту.

Для достижения положительного эффекта для общества необходимо, чтобы вместе с процессами разделения, реализующими «центробежные» силы экономического отталкивания, проводились процессы интеграции, которые основаны на «центростремительных» силах экономического притяжения.⁹

Реструктуризация на основе диверсификации хозяйственных структур подразумевает перестройку организационной структуры на основе выделения предприятий. Что в диссертационном исследовании будет рассматриваться как разукрупнение организаций.

В существующих правовых и нормативных документах отсутствует определение термина «разукрупнение». Но фактически такой процесс существует и активно используется предприятиями как в России, так и за рубежом. В законодательстве РФ существует понятие реорганизации юридического лица с выделением нескольких ее видов. Наиболее близкими по значению к процессу «разукрупнения» можно отнести такие виды реорганизации как разделение и выделение организаций. Гражданский кодекс определяет оба этих понятия как процесс создания нескольких предприятий из одного.¹⁰ Коррективу вносят ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ и Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ, которые и описывают отличительные черты этих двух терминов. Процесс разделения юридических лиц сопровождается прекраще-

⁹ Клейнер Г.Б. Экономические реформы, стратегическое планирование, инфраструктурное развитие, государственное регулирование: системный подход //Strategic Economic Reforms: Proactive Tax Policy (International Conference). Baku, October 12, 2017 — pp. 4-6

¹⁰ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)

нием деятельности предприятия с передачей его имущества, прав и обязанностей вновь создаваемым. Распределение активов и обязательств между предприятиями происходит на основе составленного разделительного баланса. В процессе реорганизуемая организация ликвидируется, а ее активы и обязательства переходят в собственность к вновь созданным компаниям (п.1 ст.54 Закона от 08.02.1998 г. №14-ФЗ).¹¹ То есть в данном случае речь идет о полной передаче прав и обязанностей к вновь созданной компании.

Другим видом реорганизации признается выделение, при котором из реорганизуемого предприятия путем распределения его имущества и задолженностей образуются одна или несколько бизнес-единиц, но при этом первоначальное остается функционировать. Имущество, права и обязанности разделяются между предприятиями на основе составленного разделительного баланса. Документально процесс передачи частичных прав и обязанностей от реорганизуемого общества к вновь созданному закрепляется в передаточном акте. (п.4 ст.58 НК РФ).¹² Ключевым словом в данном определении является «частичные» права и обязанности. То есть в данном случае речь идет о частичном правопреемстве.

Реорганизация путем выделения отличается от реорганизации путем разделения тем, что в первом случае реорганизуемое лицо продолжает действовать и, не должно возникать вопросов в части прав и обязанностей. В передаточном акте, который составляется при выделении, указываются перечень прав и обязанностей, которые передаются выделенному лицу.

Из смысла названных норм вытекает, что предприятие, реорганизуемое путем выделения, несет ответственность по своим обязательствам перед кредиторами, оставшимся закрепленными за ним в результате разделения обязанностей с вновь созданными бизнес-единицами.

¹¹ ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ

¹² Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.09.2018)

Однако, как свидетельствует арбитражная практика, судьями зачастую применяется положение п.5 ст.60 ГК РФ о солидарной ответственности.

Дело в том, что суды опираются на положение п.22 Постановления Пленума ВАС РФ от 18.11.2003 г. №19.¹³ То есть при невозможности определения правопреемника обязательств с помощью передаточного акта считается, что распределение активов и обязательств было проведено недобросовестно (то есть это привело к существенному нарушению интересов кредиторов), реорганизованная компания и созданные в результате реорганизации (выделении) компании несут солидарную ответственность по такому обязательству.^{14 15 16 17 18}

Реорганизация в форме разделения предполагает создание новых компаний, что делает невозможным сохранение лицензий, разрешений и т.п., которые выдаются на конкретное юридическое лицо.

Реорганизация в форме выделения позволяет компании сохранить лицензии, разрешения и т.п.

По общему правилу, установленному ст.50 НК РФ, если реорганизуемая компания не оплатила либо не смогла оплатить налоги (сборы) до своей реструктуризации, то эта обязанность исполняется ее правопреемником (правопреемниками).¹⁹

В том случае, если реструктуризация предприятия происходит в форме разделения, то правопреемником (лицом, обязанным уплатить налог (сбор) после реорганизации компании) являются компании, возникшие в результате разделения (доля каждой компании определяется на основании передаточного акта либо на основании решения суда).

¹³ Постановления Пленума ВАС РФ от 18.11.2003 г. №19

¹⁴ Определение ВАС РФ от 14.12.2011 г. №ВАС-15827/11

¹⁵ Постановление АС Западно-Сибирского округа от 20.01.2016 г. №Ф04-27670/2015

¹⁶ Постановление АС Северо-Западного округа от 16.06.2015 г. №Ф07-4197/2015

¹⁷ Постановление АС Центрального округа от 17.12.2015 г. №Ф10-3806/2015

¹⁸ Постановления Двенадцатого арбитражного суда от 19.05.2016 г. №А12-46594/2015

¹⁹ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.09.2018)

В том случае, если реорганизация проводится в форме выделения, то правопреемника (лица, обязанного уплатить налог (сбор) после реорганизации компании) не возникает. Однако решением суда могут закрепить обязанность уплаты налогов за выделившимися компаниями (если реорганизуемая организация не в состоянии выполнить обязательства по уплате налогов и иных обязательных платежей в полном объеме).

Исходя из вышеизложенного анализа понятия процесс разукрупнения в Российском законодательстве носит название выделение предприятий.

Помимо отсутствия четко закрепленного определения в законодательных документах, в научной литературе также нет единого мнения о трактовке исследуемого понятия.

В зарубежной литературе процесс разукрупнения носит название «атомизация». Так, например, Г.Б. Клейнер под «атомизацией» подразумевается измельчение предприятий, сведение их к организациям, выполняющим на максимально высоком уровне максимально узкий набор операций в условиях максимально жесткой рыночной дисциплины.²⁰

Также существует еще одно аналогичное по смыслу разукрупнению иностранное понятие «даунсайзинг», введенное С. Роучу. Суть даунсайзинга заключается в уменьшении размера предприятия с целью снижения ее затрат и улучшения функционирования.²¹ Вскоре С. Роучу отказался от идеи преследования целью даунсайзинга сокращение издержек, и сейчас под данным термином понимается сокращение размера предприятия с целью улучшения его функционирования.

Еще ряд ученых, изучавших экономику зарубежных стран, а именно Америки - Бурдин Н.А., Лайхт Т., Лунд М. и Тейлор Р.Е., считают разукрупнение предприятий одним из основных вариантов решения проблем, возникающих в кризисных ситуациях у промышленных организаций.

²⁰ Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Издательство: Дело, 2008 год. С. 568

²¹ Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании // Менеджмент в России и за рубежом, 2006 г., № 4

Российские ученые также исследовали данное понятие. Под разукрупнением предприятий Д. Н. Ушаков и А. П. Иванова подразумевают создание из одной крупной организации ряда менее крупных.^{22 23}

Иванов Ю.В. рассматривает процесс разделения предприятий как случай, когда в рамках одной организации функционирует несколько бизнес-направлений, отличающихся друг от друга видами товаров или услуг, которые не дают друг другу полноценно развиваться за счет слишком большой дифференцированности.²⁴

Бычков В.П. рассматривает процесс разукрупнения как способ создания малых предприятий путем выделения из состава действующей организации ее структурных единиц при условии наличия согласия собственника крупного предприятия. Также обязательным условием при разукрупнении Бычков В.П. считал участие крупного предприятия во вновь образованных хозяйственных структурах.²⁵

Бузгалин А.В. подчеркивает необходимость использования разукрупнения, выражающегося в создании независимых хозяйственных субъектов, как средство повышения технологической, экономической и социальной эффективности предприятия.²⁶

Крюкова Н.М. рассматривает разукрупнение как реструктуризацию, направленную на сокращение предприятий.²⁷

Разукрупнение предприятия и создание на его базе малых предприятий представляет собой относительное организационно-управленческое нововведение (в западных странах стратегия получает распространение в последние

²² URL: <http://feb-web.ru/feb/mas/mas-abc/0encyc.htm> - Евгеньева А.П. Словарь русского языка в 4-х томах: Описание ЭНИИ // Фундаментальная электронная библиотека "Русская литература и фольклор" (ФЭБ).

²³ URL: <https://ushakovdictionary.ru/> - Ушаков Д.Н. «Толковый словарь русского языка» (электронная версия)

²⁴ Иванов Ю.В. Разделение предприятий // Российское предпринимательство. – 2001. – Том 2. – № 2. – С. 9-16.

²⁵ Бычков В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник. Инфра-М, 2014 - 384 с. ISBN: 5-16-002699-1, 978-5-16-002699-2

²⁶ Бузгалин, А.В. Переходная экономика. Курс лекций по политической экономии. Издательство: М.: Таурус, 1994 – 472с.

²⁷ Крюкова Н.М. Оценка стоимости бизнеса при разукрупнении предприятия URL: <http://www.dissercat.com/content/otsenka-stoimosti-biznesa-pri-razukrupnenii-predpriyatiya>

десять-пятнадцать лет, у нас относительно новая), обеспечивающее активное развитие, как материнской компании, так и дочерних фирм.²⁸

Процесс разукрупнения конкретного предприятия, аналогично процессу его интеграции (слияния, присоединения) с другими, является многовариантным, а его последствия неоднозначными. Поэтому основной задачей аналитического обеспечения процесса разукрупнения становится концентрация внимания на исследовании организационно-экономических механизмов его проведения, функционировании создаваемых бизнес-единиц, а также экономических последствиях.

Практика показывает, что существует достаточно много разнообразных целей разукрупнения конкретного предприятия. В зависимости от них можно выделить 2 разновидности изменений структуры: стратегическая и спекулятивная. Стратегическое разукрупнение направлено на приведение организационной структуры к соответствию новому функционалу и миссии организации, спекулятивная преследует целью решение краткосрочных задач, к числу которых относится: временный отказ от централизованного управления, который может невозможно осуществлять, например, из-за утраты доверия к руководящему составу; уход от задолженности, «висящей» на материнской компании; сокращению численности персонала; уменьшению количества подразделений и передачи части функций на внешнее обслуживание.

Основными видами разукрупнения можно назвать:

- юридическое разукрупнение, сопряженное с передачей прав и обязанностей одного или нескольких организаций большему числу юридических лиц;
- предметное разукрупнение производства, направленное на его диверсификацию;
- территориальное разукрупнение (рассредоточение);

²⁸ Гарина Е.П. Стратегии организационного развития корпорации (на примере машиностроительных предприятий) Вестник Университета (Государственный университет управления). 2009. № 21. С. 39-44.

- управленческое разукрупнение, характеризующиеся децентрализацией и перераспределением ответственности и полномочий.

Одним из первых разработчиков системы разукрупнения предприятий был С.В. Хайниш. Он предложил «многоорбитную схему разукрупнения» акционерной материнской фирмы, приводящей к образованию системы производственно-хозяйственных единиц (ПХЕ), функционирующих как самостоятельные внутренние центры финансовой ответственности (ЦФО).²⁹

Хайниш предложил модель системы ПХЕ, представленную в виде солнечной системы. В качестве солнца у него выступает головная организация, а на орбитах вокруг нее образуются новые бизнес-единицы. Расстояние до соответствующей орбиты определяет степень хозяйственной самостоятельности образованного объекта. При этом все бизнес-единицы функционируют в одной общей системе, основанной на договорных отношениях с материнской организацией.

Его модель системы представлена 7 орбитами. На первой и второй орбитах располагаются подразделения, незатронутые процессом преобразования; на третью орбиту помещаются предприятия, занимающиеся вспомогательным и обеспечивающим производством; с 4 по 7 орбиты занимают выделенные из состава основного предприятия бизнес-единицы. Основным и одним из самых сложных вопросов при разукрупнении становится распределение функций предприятия по этим орбитам.

Прежде чем разрабатывать оптимальную стратегию и масштабы разукрупнения конкретной организации, необходимо провести хозяйственное позиционирование, рыночное «самоопределение» предприятия. Деятельность по разукрупнению должна включать следующие шаги:³⁰

- проанализировать стратегический социально-экономический потенциал предприятия – охарактеризовать внутренние и внешние ресурсы пред-

²⁹ Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: Актуальные сечения, парадоксы, решения (из опыта управленческого консультирования). Изд. стереотип. URSS. 2017. 704 с. Твердый переплет. ISBN 978-5-354-01563-4.

³⁰ Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник Москва, «КОНСЭКО», 1998, с.331

приятия, которые могут быть доступны для использования и определять возможность функционирования предприятия в будущем;

- определить стратегические области хозяйствования – секторов рынка, которое должно строиться на базе определения стратегического потенциала организаций и анализа изменений условий микросреды предприятия;
- определить скорость и глубину реакции организации на внешние рыночные и административно-хозяйственные факторы;
- разработать комплекс социально-экономических мероприятий организации, заключающийся в объединение решений, определяющих долгосрочные перспективы сосредоточения усилий и ресурсов организации;
- определить оптимальные границы, внутреннюю структуру организации и состав ее пограничной «интеграционной среды».

На практике следование данному алгоритму удастся далеко не всем предприятиям. Это связано, с наличием целого набора факторов, а именно: отсутствием в организации четкого определения характера и последовательностей идентификационных действий и позиционирования его на рынке, недостаточностью обеспеченности процесса реформирования организаций методическими разработками, экономией финансовых ресурсов предприятий на квалифицированных и информированных консультантах по реструктуризации. В результате организации нередко возвращаются к уже пройденным этапам несколько раз, что продлевает процесс полноценной рыночной адаптации.

Проблема рациональных границ предприятий достаточно широко обсуждается в научной литературе. Но, до сих пор, нет единого мнения по данному поводу и всегда решение о масштабе предприятий зависит от конкретной ситуации: его типа, условий управления, жизненного цикла организации, макроэкономической среды. При анализе научных трудов была выявлена тенденция зависимости мнений о рациональной структуре предприятий от «экономической моды». Так, например, в одни периоды доминировало мне-

ние об эффективности крупных предприятий и прослеживалась тенденция к укрупнению, в другие, наоборот, мнение о целесообразности измельчения предприятий, то есть их разукрупнении. Существенным фактором неэффективности для дореформенной экономики России было практическое отсутствие малого бизнеса.³¹

При осуществлении процедуры разукрупнения управленческий персонал сталкивается с проблемой назначения руководителей подразделения или новых бизнес-единиц. Как правило, немаловажным фактором при распределении функций являются личные качества управляющих подразделениями.

В процессе разукрупнения должна решаться важная задача оптимизации финансовых потоков, заключающаяся в рациональном соотношении между затратами и доходами предприятия с целью обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции и инвестиционной привлекательности предприятий в целом. В этом случае под разукрупнением следует понимать процесс высвобождения и перераспределения человеческих, материальных и финансовых ресурсов, используемых неэффективно в условиях переориентации (конверсии) деятельности предприятия с целью повышения рентабельности путем изменения структуры капитала (слияние, продажа, поглощение и т.д.).³²

Влияние данного решения на стратегический потенциал предприятия можно назвать основополагающим критерием для оценки необходимости намерения слияния или разъединения предприятия

При принятии решения о разукрупнении необходимо учитывать риски от непредвиденных действий вновь созданных бизнес единиц. Поэтому, при выводе подразделений предприятий в качестве отдельных бизнес-единиц

³¹Егорова Н. Е., Ерзнкян Б. Малый бизнес как фактор активизации инвестиционных и инновационных процессов на основе механизма государственно-частного партнерства // Проблемы теории и практики управления, издательство ООО «Международная Медиа Группа» (Москва) – 2017 - № 4, с. 119-126

³² Осипов М.А. Методология формирования стратегии развития промышленного предприятия в условиях разделения собственности и управления. диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat URL: <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-formirovaniya-strategii-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyakh-raz#ixzz5FVSsLuJ3>

необходимо обеспечить стабильность работы с ними и надлежащий контроль за выполнением ими своих функций.

При этом, целью разукрупнения должно стать образование полноценно самостоятельных и эффективно развивающихся бизнес-единиц, способных к самофинансированию и приносящих дополнительный доход за счет привлечения к сотрудничеству других предприятий.

Изучив различные мнения о процессе разукрупнения, автор обобщил их по основному смыслу, закладываемому в определение. В управленческом смысле различными авторами предложена трактовка, в которой разделение рассматривается как процедура перераспределения управленческих функций между руководством предприятия и менеджерами созданных бизнес-единиц, в которых последние приобретают или существенно расширяют свою независимость. В этой интерпретации разделение аналогично концепции децентрализации. Если рассматривать понятие разукрупнения с юридической стороны, то его можно определить, как появление новых бизнес-единиц (в том числе дочерних по отношению к уже имеющейся организации — материнской компании) или же с приобретением структурными подразделениями отдельных признаков самостоятельного юридического лица.

Целесообразно, более полным и отражающим суть данного понятия считать следующее определение: разукрупнением предприятия можно назвать процесс отделения подразделений организации в отдельные хозяйствующие субъекты, взаимодействующие между собой как самостоятельные юридические лица.

1.2 Предпосылки проведения реструктуризации предприятий

Предпосылок для проведения реорганизации, в том числе и разукрупнения достаточно много. В данном пункте будут рассмотрены лишь основные причины проведения разукрупнения, отобранные в процессе ранжирования с использованием метода экспертных оценок.

Для оценивания необходимости проведения разукрупнения на промышленных предприятиях группой экспертов, которые представлены менеджерами высшего звена крупных организаций (ПАО «Соллерс», Группа ГАЗ, Группа ГМС, ПАО «АМЗ»), были выбраны и ранжированы по их существенности следующие признаки. Экспертам было предложено выявить признаки, указывающие на необходимость изменения организационной структуры крупного машиностроительного предприятия и оценить их значимость по пятибальной шкале. В таблице 1.1 представлены мнения части экспертов, на которых было основано исследование.

Таблица 1.1 Матрица простой ранжировки предпосылок проведения реструктуризации предприятий³³

Эксперт Признак	1	2	3	4	5	6	7
рост размеров предприятия	5	3	4	2	3	5	5
разногласия совладельцев	2	3	1	4	2	3	2
конфликт собственников и руководства	2	3	4	2	3	4	2
неплатежеспособность	4	5	5	4	4	5	5
диверсификация операций компании	5	5	4	5	5	4	5
обособление лицензионных видов деятельности	5	4	5	5	4	5	5
оптимизация структуры управления	4	4	5	5	4	4	4
управление материальными и финансовыми ресурсами	4	5	4	4	5	4	5
улучшение схемы финансовых потоков	5	4	5	4	5	4	4
управление рисками и	5	5	4	5	5	5	5

³³ Составлено автором

Эксперт \ Признак	1	2	3	4	5	6	7
повышение устойчивости бизнеса							
конфиденциальность контроля	4	3	4	4	5	4	3
стагнация в развитии	4	3	4	5	4	4	4
функциональный износ предприятия	4	3	3	3	4	3	4
политические и законодательные изменения	2	3	3	4	3	2	3

К числу наиболее весомых предпосылок были отнесены диверсификация операций компании, обособление лицензионных видов деятельности, повышение устойчивости бизнеса (98% экспертов отметили их существенность); улучшение схемы финансовых потоков (существенность отметили 92% респондентов), неплатежеспособность предприятия (90%) и неэффективность органов управления (84%).

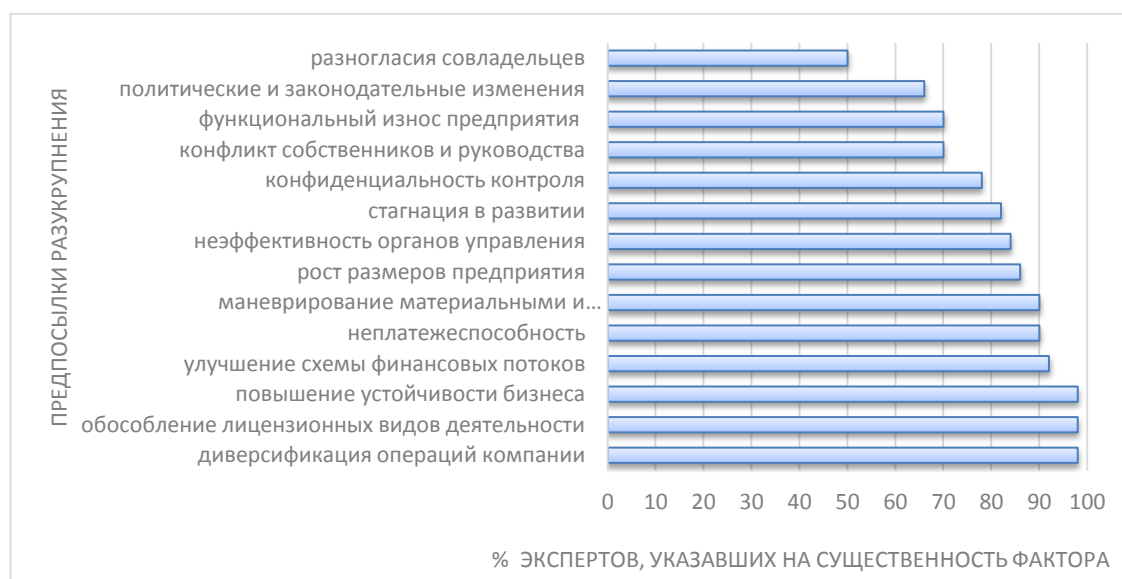


Рис. 1.1 Ранжирование методом экспертных оценок предпосылок необходимости проведения реструктуризации³⁴

На рисунке 1.1 представлено распределение предпосылок необходимости проведения разукрупнения на предприятии, которое получилось в результате обработки информации от всей группы экспертов.

³⁴ Составлено автором

Автором приведены пояснения предложенных причин, означающий необходимость структурных перемен на предприятиях:

- Рост предприятия

Разукрупнение предприятий свидетельствует о перерастании предприятием своих организационно-правовых рамок. В качестве примера можно привести наличие на одном предприятии нескольких направлений (реализация разных товаров, оказание различных услуг), и по мере своего развития дифференциация направлений постепенно начинает мешать друг другу. Решением проблемы трудноуправляемости бизнеса становится разделение его на самостоятельные или полузависимые организации с соответствующим разделением организационной структуры. Нередко также отделяется от прочих направлений деятельности перспективный бизнес с целью его дальнейшего свободного развития. Данную причину можно отнести к внутренним причинам и назвать естественной причиной роста предприятия.

- Разногласия совладельцев

Еще одной популярной причиной разделения предприятий является психологическая несовместимость партнеров или несовпадение интересов собственников предприятия. Если наблюдается большая диверсификация в долях между участниками общества, то решение проблемы разногласия может быть найдено через выкуп имущества, но если доли владельцев примерно одинаковы, то это может привести к окончательному распаду предприятия. Данная причина также относится к внутренним предпосылкам разукрупнения.

- Конфликт собственников и руководства

Другой распространенной причиной можно назвать конфликты между собственниками и руководящим составом. В данном случае процесс разукрупнения, то есть разделения предприятия на несколько самостоятельных частично сглаживает ситуацию и разрешает противоречия между сторонами.

Эту ситуацию, аналогично предыдущей, стоит отнести к внутренним предпосылкам.

- Неплатежеспособность

Еще одной немаловажной причиной может стать неплатежеспособность предприятия, связанная со значительной как дебиторской, так и кредиторской задолженностью. Данную причину нельзя четко классифицировать как внутреннюю, так как она частично зависит от внешних факторов (дебиторов).

- Функциональный износ предприятия

Следующей предпосылкой для проведения процесса разукрупнения заключается в функциональном износе предприятия, который характеризуется продолжающимся функционированием предприятия с устаревшей организационной структурой и политикой действий. К так называемым «новым» условиям оно уже не приспособлено. Крупные, «неповоротливые», несостоятельные предприятия, представляющие собой застаревшие организмы, в процессе разукрупнения превращаются в современные, эффективные предприятия, ориентированные на потребности рынка.³⁵ Данная причина относится к внешним предпосылкам, свидетельствующим о необходимости проведения процесса разукрупнения.

- Политические и законодательные изменения

Также к другим внешним предпосылкам разукрупнения следует отнести политические и законодательные изменения. Так, например, экономики ведущих стран мира нацелены на развитие субъектом малого и среднего предпринимательства.

- Диверсификация деятельности организации.

Диверсификация коммерческих операций приводит к «разрастанию» номенклатуры продукции и услуг. Целесообразным будет перегруппировка

³⁵ Буреш О. В., Стратегия и тактика финансового оздоровления и предупреждения банкротства Оренбург, Издательство: ОГУ, 2013, с.200

ресурсов компании и выделение наиболее перспективных направлений в специализированные дочерние бизнес-единицы. Нередко дочерняя организация создается на основе диверсификации номенклатурной группы материнской компании.³⁶ В качестве дочерних компаний часто выделяют организации, занимающиеся сбытом, снабжением и осуществляющие другие вспомогательные функции.

- Обособление лицензионных видов деятельности.

Выделение лицензируемой деятельности в отдельное предприятие обусловлено ее высокой специализацией. Среди примеров такой деятельности можно привести страхование, управление инвестиционными фондами и т.д.

- Оптимизация структуры управления.

Рационализация управления компанией может быть осуществлено через создание дочерних предприятий. В результате, персонал головной компании освобождается от части текущих рутинных операций, связанных с управлением бизнесом, и сосредотачивается на стратегических вопросах деятельности предприятия.

- Управление материальными и финансовыми ресурсами.

Для охвата широкой сферы деятельности с использованием незначительных ресурсов можно разделить виды деятельности по различным экономическим субъектам. Кроме этого, такое разделение позволит вам оперативно сосредоточить необходимое количество материальных и финансовых ресурсов для обеспечения основной деятельности предприятия.

- Улучшение схемы финансовых потоков.

Расчеты между вновь созданными бизнес-единицами могут улучшить схему трансфертного (внутрифирменного) денежного потока и сократить финансовые и налоговые убытки. Перераспределение издержек и выручки между бизнес-единицами; образование дополнительных центров прибыли; перевод оборотов через организации, зарегистрированные в льготных регио-

³⁶ Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Издательство: Дело, 2008 год. С. 568

нах; оптимизация внутрифирменного финансирования, внутрифирменного и внешнего инвестирования; координирование фондовых операций возможно за счет участия в организационно-финансовой схеме дочерних фирм.

- Управление рисками и повышение устойчивости бизнеса.

Перенос рискованных операций в дочерние организации обеспечивает сохранность имущества материнской компании. Финансовые трудности или банкротство небольших дочерних предприятий не приведет к ликвидации всей организации в целом.

- Конфиденциальность контроля.

Для сохранения контроля над занятым сегментом рынка и при этом соблюдения антимонопольного законодательства возможно проведение разделения контрольного пакета акций между зависимыми (аффилированными) подразделениями, которые управляются из одного центра. Подобная техника может применяться при враждебных захватах, и в других случаях, когда скрытность проводимых операций является важным аспектом.

- Стагнация в развитии.

Это застой в развитии производства и торговли на предприятии на протяжении нескольких лет, который выражается в нулевых или незначительных темпах роста.

Все рассмотренные предпосылки предложено сгруппировать на внешние и внутренние, зависящие от самого предприятия и на которые оно может повлиять, для оценки их влияния на целесообразность проведения разукрупнения и возможности их регулирования (таблица 1.2).

Таблица 1.2 Группировка предпосылок необходимости проведения реструктуризации промышленных предприятий

Внутренние факторы	Внешние факторы
--------------------	-----------------

Внутренние факторы	Внешние факторы
• рост размеров предприятия, • разногласия совладельцев, • конфликт собственников и руководства, • неплатежеспособность, • диверсификация деятельности организации, • обособление лицензионных видов деятельности, • оптимизация структуры управления, • маневрирование материальными и финансовыми ресурсами, • улучшение схемы финансовых потоков, • управление рисками и повышение устойчивости бизнеса, • конфиденциальность контроля, • стагнация в развитии • функциональный износ предприятия	• политические и законодательные изменения

Проведенное исследование позволяет оперативно оценить необходимость проведения структурных изменений на предприятии. Наличие данных факторов будет свидетельствовать о целесообразности проведения дальнейшего анализа по оценке предприятия с помощью авторского интегрального показателя, учитывающего показатели устойчивости и эффективности системы управления.

1.3 Проблемы, возникающие при проведении реструктуризации предприятий путем их диверсификации

Условно проблемы, которые могут возникнуть в процессе разукрупнения можно разделить на проблемы рискованности признания процедуры разукрупнения фиктивной и существенных денежных потерь.

Собственник вправе потребовать выкуп акций, который им принадлежат, у реорганизуемого предприятия, что повлечет за собой определенные финансовые потери. На предъявление таких требований у собственников есть 45 дней с момента принятия решения о разукрупнении. При этом компания будет обязана в течение 30 суток с момента выставления такого требования исполнить его по цене, утверждаемой советом директоров. Максимальная

сумма выкупа ограничена размером равным 10% чистых активов компании на момент принятия решения о ее разукрупнении.

Также к денежным потерям организации следует отнести возможность кредиторов предъявить требования о досрочном погашении кредиторской задолженности. (п. 2 ст. 60 ГК РФ; п. 6 ст. 15 Закона «Об акционерных обществах»^{37 38}). Для избежания лавинообразного роста требований об уплате задолженностей необходимо провести ряд мероприятий по работе с кредиторами – объяснение им цели разукрупнения и обоснование ожидаемого эффекта от проводимых мероприятий.

Полностью исключить подобные проблемы невозможно. Поэтому следует спланировать объем денежных средств, который может потребоваться для выкупа акций и погашения кредиторской задолженности.

Наличие законодательных несоответствий делает процесс разукрупнения крайне тяжелым и длительным, для юридической правильности которого необходима детальная его проработка на стадии проектирования.

При нарушении в ходе выполнения проекта действующего законодательства, процедур принятия решений и работы с акционерами, а также порядка уведомления кредиторов о проводимых структурных изменениях, разукрупнение предприятия может быть признано недействительным. Включение квалифицированного юриста в состав команды, занимающейся проведением разукрупнения, является залогом обеспечения строгого соответствия всех формальных процедур требованиям законодательства. Но квалифицированный юрист не может быть сто процентной гарантией того, что контрольно-надзорные органы не заинтересуются законностью и правильностью проведенных процедур разукрупнения предприятия.

На основании анализа экономической литературы и отечественной практики предлагаем использовать систематизацию признаков, на которых

³⁷ Гражданский кодекс РФ

³⁸ Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ

основываются проверяющие органы при признании процедуры разукрупнения фиктивной. Государственные надзорные органы имеют огромное влияние на развитие предпринимательства в стране. Именно поэтому в основу авторской классификация проблем, возникающих при разукрупнении предприятий были положены мнения проверяющих органов. Условно проблемы, связанные с осуществлением разукрупнения контрольно-надзорные органы видят в неэффективности процесса и обмане государственных органов. Обобщенно их можно классифицировать по следующим признакам.

- Отсутствие деловой цели. Другими словами, разделение предприятий только с целью минимизации налогов. Но работа предприятия без деловой цели, исключительно для минимизации налогов, не допускается. Проверяющие видят разделение предприятия только с целью использования, например, упрощенную систему налогообложения (УСН). В соответствии с действующими нормативами, УСН может быть применена к вновь зарегистрированным или реорганизованным субъектам экономической деятельности. Правомочность разукрупнения может обосновываться такими, к примеру, факторами, как необходимость перераспределения рисков, отраслевыми, региональными или другими особенностями бизнеса. Судебные органы могут также в качестве обоснования деловой цели принимать фактор налогообложения. На практике круг деловых целей может быть достаточно широким, но в материалах реальных судебных рассмотрений были отражены следующие из них: стабилизация рыночной позиции за счет снижения стоимости продукции на НДС, что обеспечивается при работе на упрощенной системе налогообложения; исключение риска потери лицензии за счет регистрации новых юридических лиц; расширение аудитории потребителей за счет клиентов, которые хотят покупать товар с НДС, или за счет розничных продаж через ИП, сочетающих ОСНО и единый налог на вмененный доход; увеличение объемов реализации в области предоставления интернет-услуг путем оптимизации работы с учетом критериев региональной, материально-

технической, функциональной, рыночной индивидуализации и самостоятельности; управление сезонными факторами, сокращение расходов, связанных с набором сезонных работников; присутствие перспективного плана по формированию ритейлинговых сетей с целью дальнейшей специализации каждой новой зарегистрированной компании. Нужно учесть, что любая деловая цель может быть подвергнута сомнению в том случае, если время дробления бизнеса совпало с моментом, когда реальные финансовые показатели предприятия достигли предельных значений, предусмотренных Налоговым кодексом РФ для применения специальных режимов налогообложения.³⁹ Если разукрупнение фирмы совпадает по времени с моментом достижения критического показателя, то окончательное решение уже будет зависеть от того, учтут ли судебные инстанции такое совпадение для обоснования доказательства вины бизнесмена.

■ Ресурсы компании. Подозрение в разукрупнении с целью незаконной минимизации налогов может возникнуть не только при отсутствии деловой цели. Его может вызвать и тот факт, что после разукрупнения бизнеса ресурсы компании (материальные, кадровые, финансовые, информационные и т. д.) остаются общими для всех новых образованных фирм. Дело в том, что разделение ресурсов для каждой структуры бизнеса неизменно приводит к росту затратной части хозяйственной деятельности. Поскольку предприниматели руководствуются, прежде всего, интересами своего дела в целом, то они часто выбирают вариант совместного использования различных ресурсов отдельными юридическими лицами, которые входят в систему бизнес-процессов. Подобная картина дает возможность представителям налоговых органов за счет визуального осмотра помещений, бесед с сотрудниками и аналитической обработки открытой информации получить доказательства наличия незаконной схемы разукрупнения бизнеса. Другими словами, подо-

³⁹ Ефремова А.Д. Оптимизация расходов при разукрупнении предприятий машиностроительной отрасли // Международная молодежная научная конференция «Гармонизация меж-национальных отношений в условиях глобального общества», XXI Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки : материалы докладов / Отв. За вып. Зверева И. А. – Княгинино : НГИЭУ, 2016. С 73-76.

зрение вызывает если у нескольких компаний, образованных из одной крупной одна бухгалтерская, кадровая и юридические службы.

■ Материально-техническая база. Материальная база является важным элементом процесса производства. Таким образом, об умышленном разукрупнении бизнеса с целью минимизации налогов могут свидетельствовать факты наличия общих складских помещений, торговых объектов с общими залами для торговли, совместный офис и другие моменты, указывающие на использование одной материально-технической базы. Нужно отметить, что не все подозрительные варианты использования имущества могут приниматься судебными органами в качестве улики, подтверждающей незаконность разукрупнения. В то же время, в ходе практически каждого процесса по таким делам упоминаются материально-технические ресурсы. Далее представлены примеры судебных решений, сформированные на базе представленных налоговой службой фактов совместного использования материальной базы.

Один вход в помещение, отсутствие перегородок или других конструкций, разделяющих помещение, использование субъектами предпринимательства единого оборудования дают возможность прийти к выводу, что работает одна организация.⁴⁰ В предоставленных накладных на продукцию, контрактах на поставку товаров содержатся сведения, подтверждающие, что субъекты предпринимательства осуществляли продажу совместного товарного запаса; при поступлении продукции и при организации продаж не осуществлялось деление товаров по собственникам; при расчетах потребителей с помощью платежных карт через кассовый терминал оформление выручки осуществлялось на одну организацию.⁴¹

В случае отсутствия четко определенного разграничения товара, находящегося на складе и принадлежащего организации, т.е. отсутствие возмож-

⁴⁰ Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18.08.15 г. №Ф04-21015/2015 по делу №А03-16727/2014 (утверждено Определением Верховного Суда РФ от 11.12.15 г. №304-КГ15-15541

⁴¹ Определение Верховного Суда РФ от 08.12.15 г. №304-КГ15-15466

ности идентифицировать какой товар принадлежит предприятию, а какой нет - указывают на факт наличия у компании и ее контрагентов согласованных действий.⁴² Наличие совместного административного здания не может использоваться как подтверждение отсутствия самостоятельного бизнеса у организаций и получения несправедливой выгоды по налогообложению.⁴³ Суд отклонил довод налоговой об использовании организациями исключительно того имущества, которое было получено от компании по договорам аренды, поскольку отсутствовали сведения, указывающие на то, что такие факторы оказали влияние на условия осуществления экономических операций и их результаты.⁴⁴

■ Персонал. Еще один аргумент, часто используемый налоговыми инспекторами для доказательства связанности субъектов бизнеса, заключается в наличии фактов перевода специалистов между организациями или их работе по совместительству. Вынесение решения судебными органами требует тщательного изучения трудовых отношений. Как правило, при отсутствии дополнительных доказательств суды не принимают факты совместного использования субъектами предпринимательства одних трудовых ресурсов в качестве улики по вменяемым налогоплательщикам нарушениям в области разукрупнения бизнеса. Приведем несколько судебных решений относительно использования трудовых ресурсов. Коммерческая деятельность двух организаций проводилась с использованием одних и тех же трудовых кадров. В свою очередь сами работники воспринимали обе эти компании как один субъект хозяйственно-экономической деятельности. Параллельно были установлены и другие обличающие обстоятельства, что позволило принять решение об имитации второй организацией экономической деятельности и неза-

⁴² Постановление Седьмого арбитражного апелляционного суда от 22.10.15 г. №07АП-7239/2014 по делу №А03-2754/2014

⁴³ Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 26.03.15 г. №Ф04-17411/2015 по делу №А46-7351/2014

⁴⁴ Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 02.03.15 г. №Ф04-16255/2015 по делу №А70-4269/2014

конном разукрупнении бизнеса.⁴⁵ Специалисты работали, как один коллектив; продавцы, кассиры реально отвечали за имущество обоих хозяйствующих субъектов; каждый специалист по продажам мог предоставить консультацию по товару со всех стеллажей и продать его; зарплата работникам могла выдаваться любым предприятием. Данные факты, а также выявленные другие подтверждающие обстоятельства позволили судебным органам принять решение об отсутствии у предпринимателей иных деловых целей, кроме оптимизации налогообложения. В судебных учреждениях не считают, что оформление трудовых договоров на условиях совместительства не является нарушением действующего законодательства и не может использоваться в качестве доказательств получения компанией несправедливых налоговых выгод.⁴⁶ Суд установил факт работы специалистов в обеих компаниях на условиях доступа ответственных лиц к расчетным счетам двух фирм при отсутствии сведений о совместном распоряжении финансами и пришел к выводу, что такие факты нельзя использовать как подтверждение согласованности действий, направленных на получение несправедливой выгоды по налогообложению.⁴⁷

- Финансы. Операции с финансовыми средствами, подтвержденные документально, могут служить вескими доказательствами злонамеренности в действиях плательщика налогов. Сам факт открытия расчетного счета связанными субъектами хозяйственно-экономической деятельности в одном банковском учреждении очень редко может быть признан важным аргументом при рассмотрении судебных дел. Более весомым является документальное подтверждение того, что в ходе применения различных схем (займы, нерыночные операции и т.д.) финансовые ресурсы оказываются у одного плательщика налогов, при этом средства на развитие не поступают к связан-

⁴⁵ Определение Верховного Суда РФ от 27.11.2015 г. №306-КГ15-7673 по делу №А12-24270/2014

⁴⁶ Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 17.08.15 г. №Ф04-21061/2015 по делу №А03-16728/2014

⁴⁷ Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 11.03.15 г. №Ф01-452/2015 по делу №А11-314/2014

ным субъектам предпринимательства, что указывает на их финансовую не-самостоятельность. Так, базируя свои аргументы только на аналитике по движению финансовых ресурсов (например, по договорам займа), налоговики смогли убедить суд в организации фиктивного разукрупнения бизнеса, цель которого состоит в несправедливой оптимизации налогов.⁴⁸ Интерес вызывают и подробности судебного процесса, по итогам которого было составлено Определение Верховного Суда РФ от 27.11.2015 г. №306-КГ15-7673 по делу №А12-24270/2014. Установив косвенную подконтрольность ИП предприятию и влияние ООО на его хозяйственную деятельность, а также факт использования общих трудовых ресурсов и единого программного обеспечения по учету движения продукции, принимая во внимание обстоятельства покупки товаров у одного круга поставщиков, которые преследовали своей целью сотрудничество с фирмой и реализацию товаров именно через ее магазины, суд пришел к заключению о том, что, создав фиктивный оборот документов, предприятие путем действий, согласованных с ИП, имитировало хозяйственную деятельность предпринимателя по продаже продукции товаров на основании договора-поручения, осуществляя реализацию своей продукции, что создавало условия для распределения выручки и получения несправедливой выгоды по налоговым обязательствам.⁴⁹

■ Управление и информация. Для оптимизации налогообложения с помощью нескольких связанных субъектов предпринимательства бизнесмены формируют централизованное управление организацией, что значительно упрощает работу налоговых органов, выявляющих несправедливые схемы. В судах нередко озвучиваются «досадные оплошности» в работе субъектов предпринимательства в виде обнаруженных в ходе осмотра инспекторами «чужих» учетных документов.⁵⁰ В перечне наиболее часто устанавливаемых признаков совместного управления и дробления бизнеса следует выделить

⁴⁸ Определение Верховного Суда РФ от 13.08.2015 г. №304-КГ15-8734 по делу №А03-5799/2013

⁴⁹ Определение Верховного Суда РФ от 27.11.2015 г. №306-КГ15-7673 по делу №А12-24270/2014

⁵⁰ Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 27.02.15 г. №Ф04-15529/2015 по делу №А46-8330/2014

следующие: единый юридический адрес; общая вывеска; получение указаний от руководителей другого субъекта; ведение бухучета разных предпринимателей на одном ПК и др. Подтверждением согласованности действий может служить и использование общих потоков информации: совместная справочно-информационная система, общий интернет-сайт, общие программы управленческого учета, один контактный номер телефона для клиентских заказов, одинаковый IP. В вопросах разукрупнения бизнеса судебная практика показывает, что даже наличие всех перечисленных здесь обстоятельств не является фактором, который приводит к обвинительному приговору.^{51 52}

▪ Аффилированность. Термин «аффилированность» применяется для указания на взаимосвязанность сторон при разукрупнении бизнеса. Аффилированность позволяет находить ответ на вопрос, кто получает выгоду от правонарушения. В судебных инстанциях этот термин часто используется как признак, позволяющий объединять в один процесс дела нескольких субъектов предпринимательства. Аффилированность применяется владельцами бизнеса для того, чтобы избежать рисков его потери при задействовании третьих лиц. По этой причине предприниматели обращаются за помощью к родным, компаньонам, сотрудникам и другим аффилированным лицам. Чаще всего факт связанности устанавливается по признакам родственных, служебных или партнерских взаимоотношений.^{53 54 55} Оформление бизнеса на подставных лиц для того, чтобы уйти от обвинений, связанных с аффилированностью, часто приводит к еще более печальным последствиям. Дело в том, что взаимосвязанность контрагентов по сделкам может не быть основанием для признания необоснованности получения налоговой выгоды, а вот если

⁵¹ Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 06.08.15 г. № Ф07-4939/2015 по делу №А56-67658/2014

⁵² Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 11.03.15 г. №Ф01-452/2015 по делу №А11-314/2014

⁵³ Определение Верховного Суда РФ от 13.08.2015 г. №304-КГ15-8734 по делу №А03-5799/2013

⁵⁴ Постановления Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 17.08.15 г. №Ф04-21061/2015 по делу №А03-16728/2014

⁵⁵ Постановления Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18.08.15 г. №Ф04-21015/2015 по делу №А03-16727/2014

будет установлен факт использования номинального руководителя, налоговым инспекторам гарантирована победа в судебном процессе. Для выявления такого нарушения инспекторы осуществляют проверку занятости директора в определенный временной период (находится на учебе, работает в другой компании, живет в другом месте и т.д.), проводят беседы с сотрудниками предприятия на предмет уточнения вопросов, кто в фирме отдает указания и принимает выполненные задачи. Такая методика часто позволяет собрать большую базу весомых доказательств.

- Одинаковые поставщики и покупатели. Подозрение проверяющих органов вызывает наличие абсолютно одинаковых поставщиков и покупателей и двух разных организаций. Это также свидетельствует о разукрупнении бизнеса в целях налоговой экономии.

- Один представитель. Если у разных юридических лиц один общий представитель интересов в госорганах, то данный признак также считается признаком недобросовестного разделения бизнеса. Хотя существует огромная практика предоставления бухгалтерских и юридических услуг на аутсорсинге, но тем не менее, данный признак существует и принимается во внимание проверяющими органами.

- Единый фирменный стиль. Единый фирменный стиль подразумевает под собой не только одинаковую стилистику оформления (одну цветовую гамму, одинаковый шрифт, одинаковую спецодежду сотрудников), но и также одинаковую корпоративную культуру оформления документов. То есть одинаковые формы бухгалтерских и кадровых документов, одинаковый процесс документооборота и так далее.

Для обоснования предложенной систематизации было проведено исследование судебной практики, связанной с экономическими преступлениями в области фиктивного разукрупнения предприятий. Оценивание наличие признаков фиктивного разукрупнения в судебных делах проводилось по пятибальной шкале. Наиболее часто встречающимся было присвоено значение

в 5 баллов, наименее часто встречающимся – 1 балл. По результатам исследования были получены следующие результаты:

- 5 баллов из 5 получил признак под названием «отсутствие деловой цели»
- 4 балла из 5 получили такие признаки фиктивного разукрупнения как: общие ресурсы компании, общая материально-техническая база и общий персонал.
- 3 балла из 5 получил признак аффилированности
- 2 балла из 5 удостоены следующие признаки: несамостоятельность в финансах, управлении и общая информационная база.
- 1 балл из 5 получили наличие одинаковых поставщиков и покупателей, наличие одного представителя и единый фирменный стиль.

Налоговый кодекс РФ обеспечивает инспекторам фискальной службы широкий набор инструментов для выявления специфических особенностей ведения предприятиями хозяйственно-экономической деятельности после дробления бизнеса. Кроме того, налоговые службы имеют доступ к обширным объемам информации. Каким образом налоговики проводят выявление обстоятельств, подтверждающих факты дробления бизнеса? Для этого используются следующие методы: осмотр помещений и территории; опрос работников компании и ее контрагентов; изучение информационных источников и анализ движения финансовых средств на расчетных счетах субъекта экономической деятельности; ревизия кассовых книг и счетчиков контрольно-кассовых машин; анализ структуры компании и подчиненности сотрудников; проверка на предмет наличия складов и транспортных средств; анализ взаимной зависимости юридических лиц; выявление конечного бенефициария.

В случае выявления фактов вывода активов (включая основные средства) для того, чтобы понизить их остаточную стоимость (этот метод используется, чтобы удовлетворить условиям предельно допустимой стоимости

в случае применения упрощенной системы налогообложения), налоговые службы предпринимают следующие действия: анализ реальности расчетов по операциям; полная проверка периода совершения интересующих сделок; опрос лиц, которые несут ответственность за принятие решений о покупке актива, а также лиц, причастных к принятию таких решений.

В ходе проведения данных мероприятий налоговики устанавливают факты занижения субъектами предпринимательской деятельности налоговых обязательств за счет формирования искусственных систем, в которых видимость деятельности нескольких субъектов служит для маскировки фактических операций одного плательщика налогов.

Ответственность за фиктивное разукрупнение бизнеса

Конституционный Суд РФ подтвердил факт минимизации налоговых платежей за счет дробления бизнеса. Налоговая служба произвела доначисление, ссылаясь на необоснованную выгоду по налогообложению, полученную за счет реструктуризации бизнеса. Созданные юридические лица, в том числе и индивидуальные предприниматели, использовали упрощенные режимы налогообложения. Инспекция налоговой службы сделала перерасчет платежей для организации, признанной выгодоприобретателем, базируясь на предположении, что связанные с ней компании не участвовали в бизнес-процессах, поэтому включили в ее базу налогообложения стоимость продукции и услуг, реализованных всеми контрагентами фирмы. Судебные органы приняли доводы налоговой, а поскольку законодательно по таким нарушениям, как дробление бизнеса, предусмотрена уголовная ответственность, на директора предприятия по статье 199 Уголовного кодекса РФ было заведено уголовное дело.⁵⁶ Генеральный директор не согласился с таким решением и обратился в Конституционный Суд РФ. Он отметил, что статьи 146, 153, 154, 247-249 и 274 Налогового кодекса РФ дают возможность включать в базу налогообложения по налогам на добавленную стоимость и на прибыль ком-

⁵⁶ Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 12.11.2018)

паний, финансовые средства, полученные не самой компанией, а ее партнерами, ссылаясь на дробление бизнеса, без установления взаимосвязанности субъектов, без оспаривания проведенных сделок и даже при отсутствии объекта налогообложения.⁵⁷ В свою очередь Конституционный Суд РФ в Определении №1440-О от 04.07.17 г. отказал руководителю фирмы. В этом документе указано, что право выбора плательщиком налогов определенного метода учетной политики (использование льгот и специальных режимов налогообложения) не может быть использовано для неправомерного снижения налоговых платежей.⁵⁸

Ответственность за фиктивное разукрупнение достаточно серьезна. За совершение данного деяния предусмотрена уголовная ответственность на руководителя предприятия и лиц, ответственных за принятие решения о разукрупнении.

Выводы по первой главе

Уточнено понятие разукрупнение. Разукрупнение это реструктуризация предприятий на основе диверсификации хозяйственных структур. То есть разукрупнением предприятия можно назвать процесс отделения подразделений организации в отдельные хозяйствующие субъекты, взаимодействующие между собой как самостоятельные юридические лица.

Сгруппированы предпосылки проведения разукрупнения на предприятии на основе выделения их методом экспертных оценок. В результате исследования автор получила данные о классификации причин применения разукрупнения и их ранжированию по значимости. Также исследователем были разделены все предпосылки на две группы – внешние и внутренние. К числу внешних отнесены функциональный износ предприятия, политические

⁵⁷ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 11.10.2018)

⁵⁸ Определение Конституционного Суда РФ в №1440-О от 04.07.17 г.

и законодательные изменения, а к внутренним - рост предприятия, разногласия совладельцев, конфликт собственников и руководства, неплатежеспособность, диверсификация операций компании, разделение лицензионных видов деятельности, оптимизация управленческой структуры, маневрирование материальными и финансовыми ресурсами, рационализация схемы финансовых потоков, управление рисками и повышение конкурентноспособности бизнеса и конфиденциальность контроля.

В ходе исследования были выделены и систематизированы проблемы, возникающие при проведении разукрупнения предприятий. Их условно можно разделить на две группы: риски финансовых потерь и риски признания процедуры фиктивной. К рискам финансовых потерь можно отнести: требования акционеров о выкупе у них акций реорганизуемого предприятия; досрочное погашение долгов перед кредиторами; риски по налогам, возникающие при распределении активов между вновь созданными бизнес-единицами. К признакам признания процедуры разукрупнения фиктивной относятся следующие: отсутствие деловой цели; общие ресурсы, материально-техническая база, персонал, финансы, управление и информация у разукрупненных предприятий; аффилированность новообразованных организаций; одинаковые поставщики и покупатели; один представитель, а также единый фирменный стиль.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ ИХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

2.1 Анализ количества и размеров предприятий в России

В нашей стране уже начиная с девяностых годов прошлого столетия начался процесс разделения крупных предприятий на более мелкие, то есть происходит процесс разукрупнения компаний. В процессе реорганизации у предприятий изменяется структура управления, приобретаются черты самостоятельности у отдельных подразделений организации, то есть происходит разделение одного крупного предприятия на несколько взаимосвязанных, но более мелких.

Процесс реорганизации промышленности в нашей стране начался с начала 90-х годов прошлого столетия. За последние десять лет, тенденция к разукрупнению продолжает нарастать, что подтверждают данные статистических наблюдений. Большинство машиностроительных предприятий стараются реорганизоваться в более мелкие, чтобы быть конкурентноспособными во времена финансового кризиса.

При этом до настоящего времени основной тенденцией данного процесса была нацеленность на дезинтеграцию, то есть разукрупнение промышленных предприятий. В итоге структура предприятия разветвляется на несколько составляющих, каждая из которых включает целый ряд производственных, торговых и сервисных малых предприятий. Как правило, решение по формированию таких структур принимает руководство головного предприятия. Так как учреждение дополнительных малых предприятий, по каждой сфере своей деятельности, позволяет материнской компании решать значительное число своих проблем.

Последствия процесса разукрупнения (разделения на более мелкие части) конкретного предприятия не могут быть четко спланированы. Именно из-за неоднозначности результата на предприятиях обязательно осуществляется исследование организационно-экономических механизмов проведения действий по реорганизации предприятия, а также функционирования планируемых к созданию структур, и экономических последствий проводимых мероприятий.

Следует отметить, что разукрупнение предприятий наблюдается во многих отраслях деятельности и машиностроение не стало исключением. Что подтверждается данными в таблице 2.1

Таблица 2.1 Статистика количества предприятий с 2007 по 2016 года.⁵⁹

Год	Количество юридических лиц, содержащихся в ЕГРЮЛ	Количество крупных предприятий	Доля крупных предприятий
2007	3 285 730	91 174	2,77%
2008	3 634 821	89 919	2,47%
2009	4 021 318	69 274	1,72%
2010	4 258 060	66 574	1,56%
2011	4 491 307	63 803	1,42%
2012	4 542 095	60 260	1,33%
2013	4 537 251	58 245	1,28%
2014	4 610 158	58 959	1,28%
2015	4 659 623	57 392	1,23%
2016	4 820 432	54 994	1,14%

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о том, что за последние 10 лет общее количество предприятий выросло, а вот доля крупных предприятий сократилась почти вдвое. Общее количество предприятий с 2007 до 2016 года увеличилось на 1 534 702 предприятия или на 46,71%. В тоже время количество крупных предприятий наоборот сократилось на 36 683 предприятия или на 40,23%. Следовательно, можно сказать о тенденции предприятий к разукрупнению. И такая тенденция прослеживается не только в общих показателях, но и отдельно по отраслям.

Таблица 2.2. Количество крупных и средних предприятий в машиностроительной отрасли на 1 января⁶⁰

⁵⁹ Anastasia D. Efremova, Victor P. Kuznetsov, Marina V. Arte-myeva, Aleksey I. Grigoryev, and Eduard V. Sintsov / Disaggregation of Industrial Enterprises as One of the Ways to Overcome the Economic Crisis /Lecture Notes in Networks and Systems, Volume 57, The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony, p. 947-954

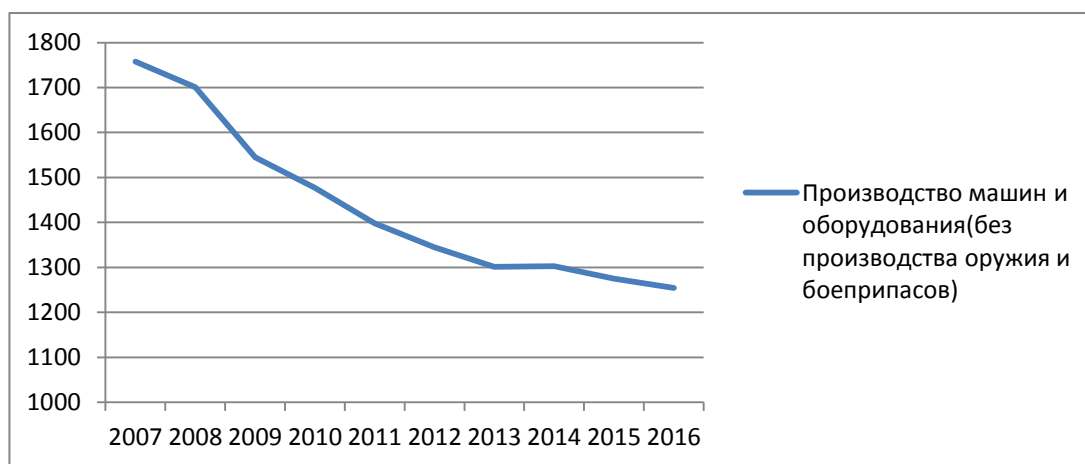
⁶⁰ А.Д. Ефремова, В.П. Кузнецов Тенденция к разукрупнению предприятий машиностроительной отрасли // Научное обозрение. 2017. № 9. С. 69-71.

год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обработка металличе- ских изделий с ис- пользованием основ- ных технологических процессов машино- строения	107	134	118	120	113	116	130	131	130	127
Производство машин и оборудования(без производства оружия и боеприпасов)	1758	1701	1545	1477	1398	1345	1301	1303	1275	1254
Производство меха- нического оборудова- ния	294	295	272	268	260	249	260	256	255	253
Производство двига- телей и турбин, кроме авиационных, авто- мобильных и мото- циклетных двигателей	59	60	49	50	50	44	45	44	43	45
Производство двига- телей, кроме авиаци- онных, автомобиль- ных и мотоциклет- ных	14	15	13	11	12	10	8	8	9	9
Производство турбин	16	12	10	11	12	12	13	12	11	14
Производство паро- вых турбин	4	5	6	6	6	6	7	7	6	7
Производство газовых турбин, кроме турбо- реактивных и турбо- винтовых	9	7	4	5	6	6	6	5	5	7
Производство прочих машин и оборудова- ния общего назначе- ния, не включенных в другие группировки	217	233	226	214	222	213	213	218	227	219
Производство машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства	279	214	145	128	106	95	92	90	90	92
Производство прочих машин и оборудова- ния для сельского и лесного хозяйства	273	208	136	121	100	86	81	80	81	83
Производство машин, используемых в рас- тениеводстве	64	56	50	52	46	38	40	43	47	50

год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство машин для животноводства	22	20	16	16	13	12	11	13	11	12
Производство машин для лесного хозяйства	8	7	7	7	9	7	5	4	3	2
Производство прочих машин и оборудования	446	444	415	405	378	373	346	359	334	319
Производство машин и оборудования для металлургии	44	44	45	44	42	39	32	29	24	14
Производство машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства	193	185	172	151	140	134	125	131	127	126
Производство машин и оборудования для изготовления пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий	62	59	51	51	41	44	43	40	38	37
Производство машин и оборудования для изготовления текстильных, швейных, меховых и кожаных изделий	25	22	13	13	10	10	6	5	3	4
Производство составных частей и приспособлений машин для текстильной, швейной и кожевенной промышленности	6	6	2	2	1	4	2	2	1	1
Производство машин и оборудования для изготовления бумаги и картона	10	9	9	8	7	5	6	8	7	7
Производство пишущих машин, машин для обработки текста, калькуляторов, счетных машин и их частей	5	3	5	4	2			1	2	1

год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Производство фото-копировальных машин, офисных машин для офсетной печати и прочих офисных машин и оборудования и их составных частей	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3
Производство электронных вычислительных машин и прочего оборудования для обработки информации	21	20	26	30	29	33	32	33	35	40
Производство электрических машин и электрооборудования	615	636	625	615	597	591	601	621	611	614

Количество крупных и средних предприятий в отрасли машиностроения уменьшилось по большинству групп, причем есть даже такие группы, в которых крупные предприятия вообще практически исчезли. Так, количество крупных и средних предприятий, которые занимаются производством машин и оборудования с 2007 года сократилось на 28,7%. В 2007 году крупных предприятий этого сектора было 1758 шт., а в 2016 году х осталось всего 1254 единиц.⁶¹



⁶¹ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Рис. 2.1 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин и оборудования⁶²

Количество крупных предприятий, занимающихся производством механического оборудования также сократилось с 294 до 253, то есть на 14% по сравнению с 2007 годом.

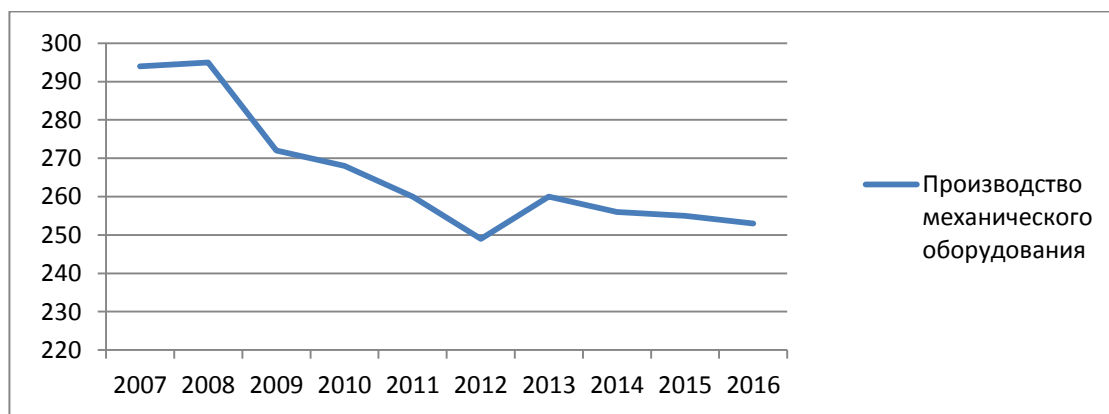
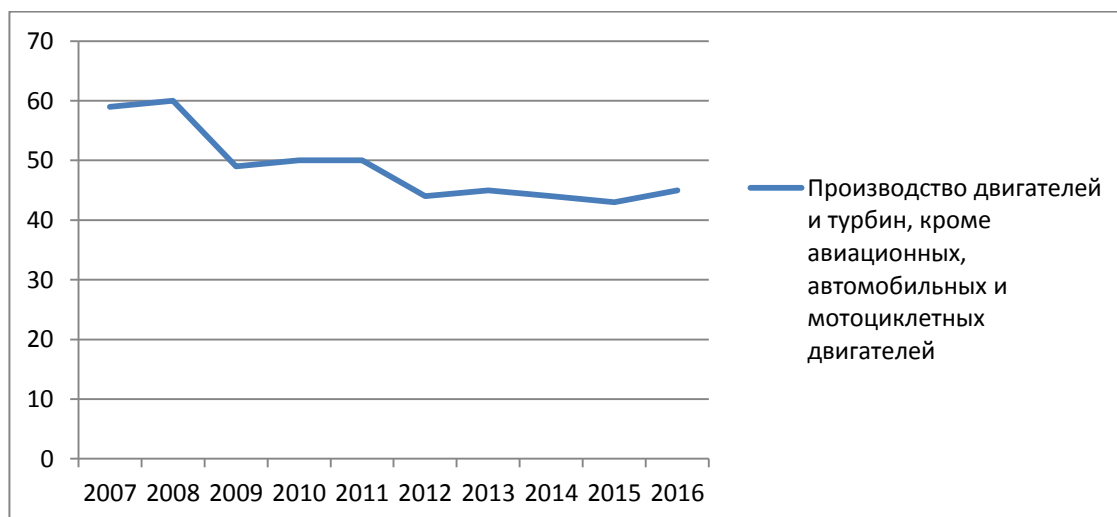


Рис. 2.2 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством механического оборудования⁶³

Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей также сокращает количество крупных предприятий за последнее десятилетие на 23,7%.



⁶² URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

⁶³ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Рис. 2.3 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных⁶⁴

Крупные предприятия, производящие машины и оборудование для сельского и лесного хозяйства практически исчезли – сократились на 67%.

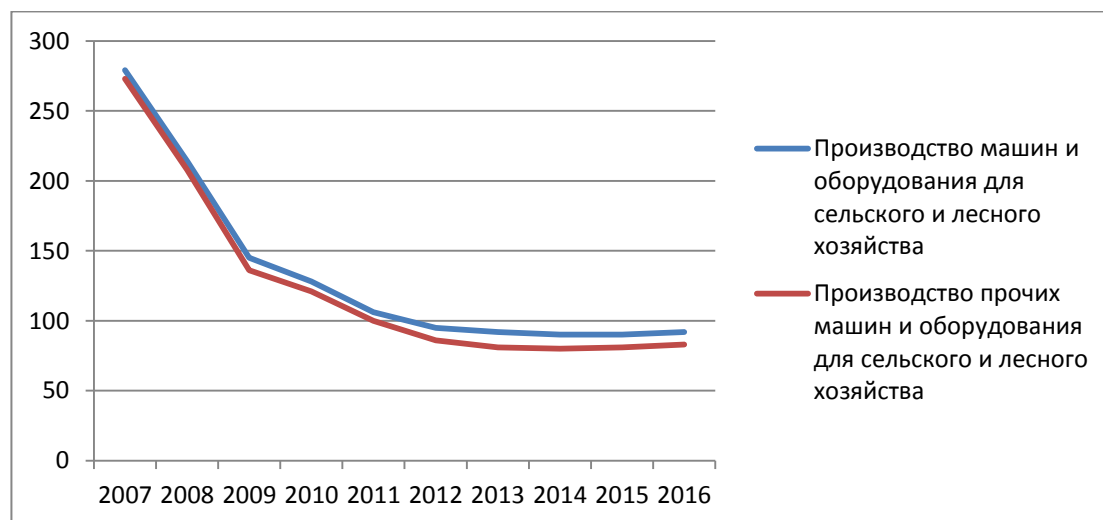
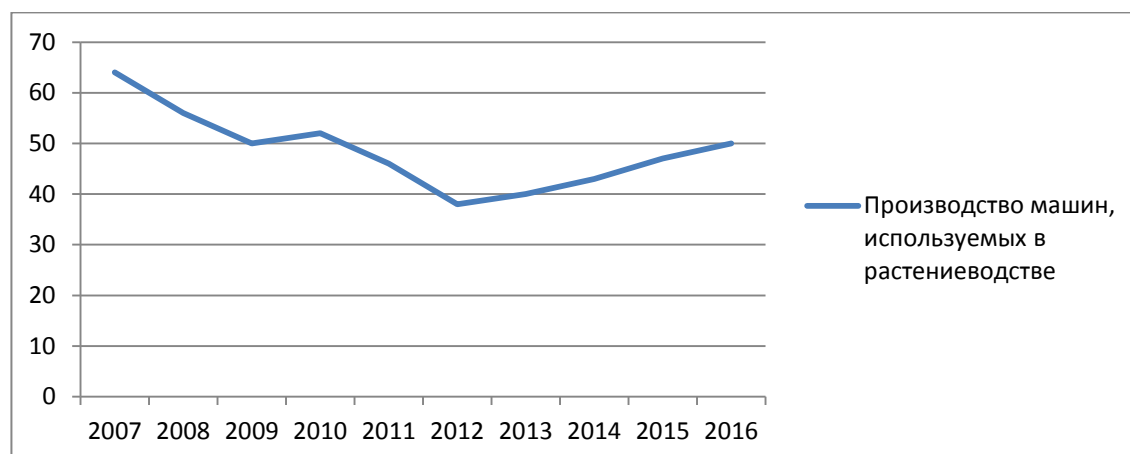


Рис. 2.4 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством механического оборудования⁶⁵

Крупные и средние предприятия, которые занимаются производством машин, используемых в растениеводстве в 2016 году тоже реорганизовались, что привело к их сокращению на 21,9%.



⁶⁴ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

⁶⁵ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Рис. 2.5 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин, используемых в растениеводстве⁶⁶

Количество крупных и средних предприятий, занимающихся производством машин для животноводства уменьшилось на 45,5%. Хотя внутри десятилетия, их количество изменялось не однократно. Что показывает на отсутствие стабильности в данной отрасли экономики. Это объясняется мировым финансовым кризисом 2008 года.

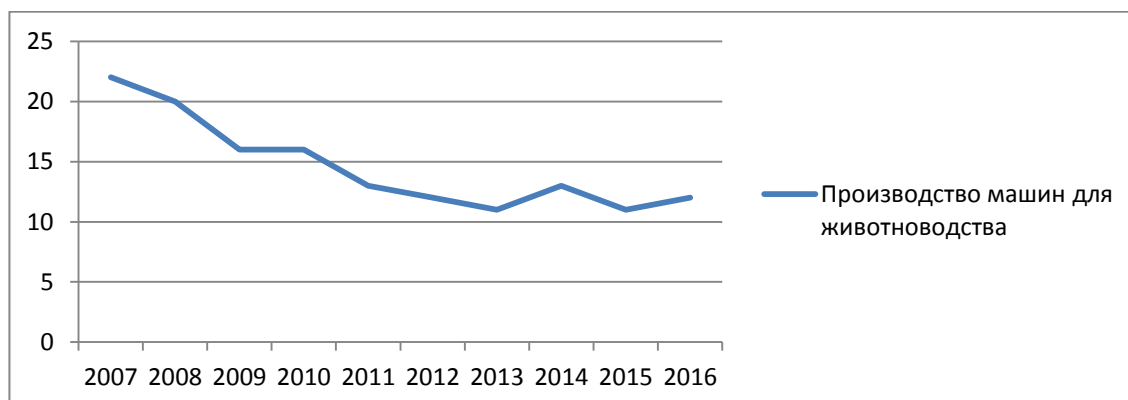


Рис. 2.6 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин, используемых в животноводстве⁶⁷

Количество крупных и средних предприятий, занимающихся производством машин и оборудования для металлургии уменьшилось на 68,2% по сравнению с 2007 годом.

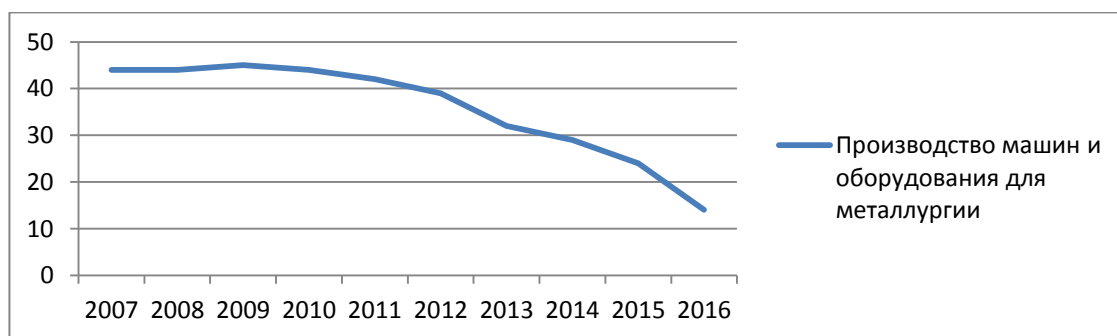


Рис. 2.7 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин для металлургии⁶⁸

⁶⁶ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

⁶⁷ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

⁶⁸ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин и оборудования для добычи полезных ископаемых и строительства сократилось на 34,7%.

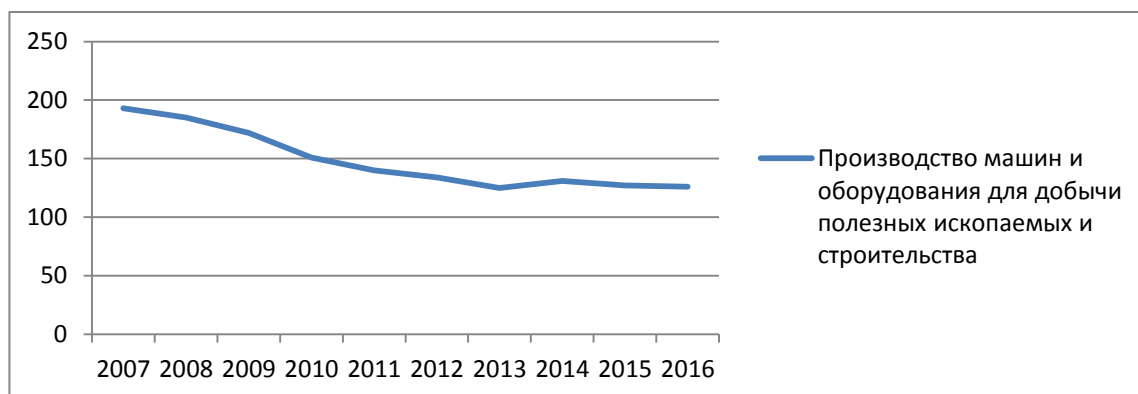


Рис. 2.8 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством машин для добычи полезных ископаемых и строительства⁶⁹

Единственные предприятия, которые идут в разрез тенденции разукрупнения являются предприятия, занимающиеся производством электронных вычислительных машин и прочего оборудования для обработки информации. Количество крупных предприятий за последние десять лет увеличилось на 90% (было 21 крупное предприятие, а стало 40).

А вот количество крупных и средних предприятий, производящих электрические машины и электрооборудование практически не изменилось: в 2007 году было 615 крупных предприятий, а в 2016 году – стало 614. В течение десятилетия, их количество существенно изменялось и в 2011 году доходило до 597 предприятий.

⁶⁹ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

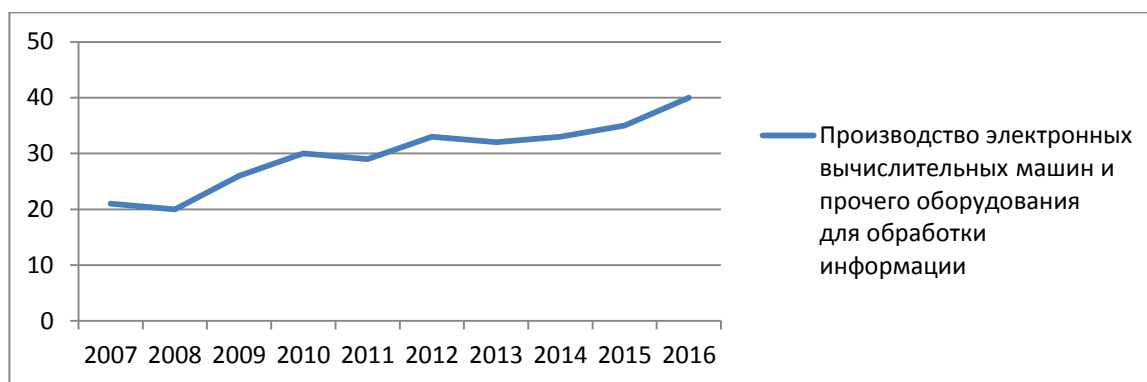


Рис. 2.9 – Количество крупных предприятий, занимающихся производством электронных вычислительных машин и пр. оборудования для обработки информации⁷⁰

В итоге можно сказать, что в нашей стране, подобно практике западных стран, все больше становится субъектов мелкого и среднего предпринимательства.

Также можно проанализировать какая организационно-правовая форма преобладает в России и изучить динамику ее изменений. В таблице 2.3 представлены статистические данные, показывающие количество предприятий с разделением по организационно-правовым формам.

Таблица 2.3. Количество организация по организационно-правовым формам в России с 2007 по 2016 года⁷¹

год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Количество юридических лиц, содержащихся в ЕГРЮЛ	3 285 730	3 634 821	4 021 318	4 258 060	4 491 307	4 542 095	4 537 251	4 610 158	4 659 623	4 820 432
в том числе										
коммерческие предприятия	2 675	3 012	3 365	3 575	3 796	3 845	3 855	3 935	3 991	4 150
Всего	166	835	085	858	458	173	286	487	137	374

⁷⁰ URL: <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

⁷¹ URL: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/ - официальный сайт Федеральной налоговой службы – статистика и аналитика

год	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
полные товарищества	510	488	483	456	434	385	354	330	298	253
товарищества на вере	748	723	693	661	640	591	534	501	498	497
ООО	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
	244	615	007	242	477	562	600	694	779	963
	695	804	145	594	933	329	128	607	314	103
ПАО и АО	191	194	195	195	193	182	170	163	142	126
	803	057	911	892	909	405	538	348	366	074
производственные кооперативы	25	24	23	22	21	19	18	31	28	21
	382	447	279	388	330	320	023	518	448	650
унитарные предприятия	13	15	14	13	12	11	11	25	24	23
	626	063	382	583	581	880	252	496	066	262
прочие коммерческие предприятия	198	162	123	100	89	68	54	19	16 1	15
	402	253	192	284	631	263	457	687	47	535

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что преобладающее большинство действующих организаций зарегистрированы как общества с ограниченной ответственностью (ООО). ООО характеризуется тем, что текущее или оперативное управление в таком обществе передается исполнительному органу, обычно в лице директора, который назначается учредителям. Права на стратегическое управление организацией остаются за ее собственниками, реализация которых осуществляется с помощью проведения периодических общих собраний. Отличительной особенностью обществ с ограниченной ответственностью является возможность разделения прибыли организации между собственниками предприятия не только пропорционально их вкладам, но и иным образом в соответствии с Уставом общества. В отличие от собственников акционерного общества участник общества с ограниченной от-

ветственностью может не только продать свою долю в уставном капитале общества, но и выйти из общества.⁷²

В последнее время в России наблюдается тенденция к разукрупнению предприятий промышленности. Все больше появляется структурных единиц под названием «группа компаний». Стоит отметить, что законодательного регулирования данному процессу и термину в России нет. Суть термина «группа компаний» заключается в выделении родительской компании, то есть холдинговой и обособлении ее филиалов или дочерних компаний. Дочерняя организация это компания, контрольный пакет акций которой принадлежит другой организации. Другими словами, компания считается дочерней по отношению к другой организации в том случае, если эта другая организация имеет в собственности более чем 50% номинальной стоимости ее акционерного капитала или держит в ней определенное количество акций и контролирует состав совета ее директоров. При этом, если определенная организация имеет дочерние компании, а те в свою очередь тоже имеют свои дочерние предприятия, то все они образуют одну группу компаний.⁷³

Для более подробного рассмотрения масштабов предприятий промышленности проведен анализ организационных структур крупнейших компаний.⁷⁴

Крупнейшими машиностроительными предприятиями России по данным информационно-аналитического агентства «Эксперт» по итогам 2016 года признаны: АвтоВАЗ, ГАЗ, КамАЗ, ЗИЛ и Челябинский тракторный за-

⁷² Ефремова А.Д. Статистика количества предприятий в промышленности // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XIV Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. НГПУ им. К. Минина. 2016. С. 200-203.

⁷³ Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Толковый словарь. — М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М., 1998. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/14111>

⁷⁴ А.Д. Ефремова, В.П. Кузнецов Реорганизация крупных предприятий машиностроения в холдинг // Вестник НГИЭИ №2 (81) 2018 с. 123-132

вод.⁷⁵ Эти крупнейшие игроки также представлены на рынке не одной крупной компанией, а группой нескольких компаний.

Например, один из крупнейших автопроизводителей АвтоВАЗ представляет собой группу компаний, которая активно работает в сорока шести странах мира. Организации, которые входят в Группу компаний АвтоВАЗ, ведут свою деятельность чуть более чем в 17 странах. Организационная структура группы компаний АвтоВАЗ включает в себя около 270 дочерних предприятий, с общей численностью персонала более 20 тысяч человек. Глобальные возможности, которая сейчас имеет компания, предоставляются ей за счет всех этих ресурсов. Предприятия Группы АвтоВАЗ представлены не только в машиностроительной отрасли, также среди участников объединения есть представители из области телекоммуникации, энергетики, строительства, а также финансовых и страховых услуг.⁷⁶

Аналогично работает и еще одна группа компаний ГАЗ. Группа ГАЗ состоит из меньшего количества предприятий - всего 13, масштаб работы которых представлен лишь в восьми регионах России. В их число входят: Горьковский автомобильный завод, Автомобильный завод «Урал», Ликинский автобусный завод, Павловский автобусный завод, Курганский автобусный завод, Ульяновский моторный завод, Ярославский завод дизельной аппаратуры, Ярославский моторный завод «Автодизель» и т.д.⁷⁷

Следующей крупнейшей компанией российского машиностроения является КамАЗ. Группа компаний КамАЗ состоит из 89 организаций, которые территориально представлены в России, СНГ и странах дальнего зарубежья.⁷⁸

⁷⁹ В структуру входят производственные, лизинговые, торговые, транспортные организации, а также представители гостиничного бизнеса. Структура

⁷⁵ URL: http://expert.ru/ratings/table_25594/ - журнал «Эксперт» - Крупнейшие машиностроительные предприятия России

⁷⁶ URL: <http://group.avtovaz.ru/> - официальный сайт группы компаний АвтоВАЗ

⁷⁷ URL: <http://gazgroup.ru/company/structure/> - официальный сайт Группы ГАЗ

⁷⁸ URL: <http://daily.rbc.ru/2009/02/05/industry/400493> - «Ростехнологии» соберут МАЗ и КамАЗ: В единый холдинг // РБК daily от 05.02.2009

⁷⁹ URL: <https://www.kamaz.ru/about/general-information/> - официальный сайт группы компаний КамАЗ – общая информация

предприятия представлена такими предприятиями как: ООО «АвтоЗапчасть КАМАЗ», АО «Лизинговая компания «КАМАЗ», ООО «ИнтерТранс - КАМАЗ», ООО «КАМАЗжилбыт» и т.д.⁸⁰ Всего в подразделениях и организациях ПАО «КАМАЗ» сегодня работает около 36 000 человек.

Следующим крупнейшим предприятием российской промышленности в области машиностроения является ЗИЛ. Его правильное сокращенное название АМО ЗИЛ, то есть Акционерное московское общество «Завод имени И.А.Лихачёва». Такое название происходит из-за того, что основным акционером данной компании является Департамент имущества города Москвы (64,77% уставного капитала).⁸¹ Данное предприятие тоже представлено группой компаний, состоящей из 3-х юридических лиц: АМО ЗИЛ и его дочерние предприятия - ООО «ААТ» и ООО «ТФК ЗИЛ».⁸²

Не стал исключением и пятый крупнейший представитель отрасли машиностроения - Челябинский тракторный завод. Челябинский тракторный завод (ЧТЗ) или УРАЛТРАК – это промышленное объединение по производству и продаже колесной и гусеничной дорожно-строительной техники: бульдозеров, фронтальных погрузчиков, трубоукладчиков, а также запасных частей и прочей высокотехнологичной машиностроительной продукции к ним. В состав данной группы компаний входят различные заводы: литейный, кузнечный, прессово-сварочный, механосборочные и другие.⁸³

Исходя из проведенного исследования можно сделать следующий вывод. Крупные предприятия в нашей стране теряют свои позиции и уже не могут функционировать в тех масштабах, в которых они были созданы в период СССР. В результате начинает активно развиваться малое и средние предпринимательство, которое получает различную поддержку со стороны государственных органов. Крупные же предприятия разделяются на несколько более

⁸⁰ URL: <https://www.kamaz.ru/about/group-companies> - официальный сайт группы компаний КамАЗ – компании группы

⁸¹ URL: <http://www.amo-zil.ru/about/shareholder/> - официальный сайт АМО ЗИЛ – акционеры

⁸² URL: <http://www.amo-zil.ru/about/factory/> - официальный сайт АМО ЗИЛ – предприятия

⁸³ URL: <http://chztz-uraltrac.ru/articles/categories/25.php> - официальный сайт Челябинского тракторного завода

мелких, дочерних компаний. И именно после такого разделения продолжают свое развитие.

В настоящее время на машиностроительные компании оказывают значительное давление, которое связано с экономическими санкциями, выдвинутые Европейским Союзом и Соединенными Штатами Америки. Также на развитие машиностроительной отрасли в России влияет и обесценение национальной валюты. Но вышеназванные факторы нельзя однозначно назвать негативными, так как, с одной стороны, они выступают своего рода угрозами существования машиностроительной отрасли в России, а с другой стороны, дают возможность и определенного рода конкурентные преимущества отечественным производителям на внутреннем российском рынке перед иностранными производителями.⁸⁴

В результате влияния внешних факторов в 2015 году произошло снижение производства в машиностроительной отрасли, которое составило 8,9%. Но уже в 2016 году ситуация начала изменяться. С января по сентябрь 2016 года снижение производства в машиностроительном секторе составило уже лишь 1,6% в годовом сравнении, при этом в 3 квартале 2016 года снижение практически остановилось, показав спад в размере 0,2%. а в отдельные периоды 2016 года отмечалась и положительная динамика.⁸⁵

Один из наибольших спадов 2015 года показало сельскохозяйственное машиностроение - 14,3%. При этом, последние два месяца года, начиная с ноября, производство сельскохозяйственной техники значительно стало расти. В ноябре рост составил 18,1% по сравнению с предыдущим месяцем, а к декабрю данный показатель достиг отметки 26,8%. Полученные результаты были достигнуты в основном за счет резкого увеличения выпуска одной из главных продукций подотрасли, а именно сельскохозяйственных тракторов и

⁸⁴ Агеева О.А., Егорова А.А. Современное состояние отрасли машиностроения // Научные исследования Издательство: Олимп (Иваново) 2017, №1(12), с. 27-29

⁸⁵ Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги 2015 года

зерноуборочных комбайнов. Именно выпуск данных товаров в четвертом квартале возрос в годовом сравнении на 44,2%. Стимулом для данного процесса выступила программа господдержки, выражающаяся в субсидировании производителей сельхозтехники. При этом, в 2015 году наблюдался рост размера субсидий: в 2014 году субсидии составляли 15% от цены техники, а с середины 2015 года субсидии были увеличены до 25%.⁸⁶

В результате к 2016 году сельскохозяйственное машиностроение вышло с приростом производства. За период с января по сентябрь 2016 года, впервые за последние 4 года, увеличился объем производства сельскохозяйственных тракторов более чем на 30%. Существенное влияние на это оказали меры господдержки предприятий данной подотрасли, снижение импорта сельскохозяйственного оборудования и непосредственное улучшение финансового положения сельхозпроизводителей. При исследовании была выявлена взаимосвязь экспорта и импорта. История показывает, что импорт продукции машиностроения осуществляется из стран дальнего зарубежья, а экспорт – в страны СНГ.⁸⁷ Министерство промышленной торговли нацелено на поддержание доли отечественного оборудования в совокупном объеме реализации зерно- и кормоуборочных комбайнов в пределах десятипроцентного коридора от уровня 2014 года.⁸⁸

Российское автомобилестроение показало самое глубокое падение среди всех подотраслей машиностроения в 2015 году. Существенное влияние на данный показатель оказала резкая просадка автомобильного рынка.

Политика импортозамещения оказала положительное влияние на производство бытовых приборов в 2016 году. Так выпуск обогревательных приборов существенно увеличился на 41,3% по сравнению с 2015 годом, быто-

⁸⁶ Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень «Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги января-сентября 2016 года»

⁸⁷ Ефремова А.Д. Динамика и тенденции экспорта и импорта автомобилей в РФ // Казанская наука. №9 2015г. – Казань: Изд-во Казанский Издательский Дом, 2015.с. 74-77

⁸⁸ Минпромторг «Публичная декларация на 2016 год и основные результаты деятельности за 2015 года. . Режим доступа: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/MPT_Presentation_PubDec_2016_NEW.pptx/(дата обращения: 09.01.2017) URL:

вых стиральных машин было произведено в 2016 году на 10,9% больше чем в 2015, бытовых холодильников и морозильников — на 4,4%.

Медицинские изделия, средства измерений, контроля, управления и испытаний, оптические приборы, фото- и кинооборудование, часы также показали рост производства в 2016 году благодаря работе политики импортозамещения.

Самый глубокий спад производства в 2016 году наблюдался в станкостроении — на 16,5% по сравнению с 2015 годом. Вероятнее всего, что отрицательная динамика 2016 года является результатом перенасыщения рынка, так как в 2015 году данная подотрасль стала одной из немногих в машиностроении, в которой была зафиксирована положительная динамика выпуска продукции. Также факторами падения производства в данной отрасли в 2016 году можно назвать низкий уровень инвестиционной активности в предприятия и высокую конкуренцию со стороны импортной продукции.

Кроме этого, 2016 год оказался неудачным для производства машин и оборудования специального назначения, спад в 2016 году составил 14,7%.⁸⁹

Если говорить о тенденциях производства машиностроительной продукции в 2016 году, то можно отметить, что первые пол года года наблюдалось падение активности в отрасли, а уже начиная с июля произошло заметное улучшение ситуации. В частности, легковых автомобилей было выпущено по итогам трех кварталов 2016 года на 15,6% меньше, чем за аналогичный период 2015 года, но в третьем квартале снижение составило уже лишь 2,9%. В то же время грузовых автомобилей было произведено на 4,9% больше, а автобусов — на 9,1% за первые три квартала 2016 года.⁹⁰

Поддержка государства в 2016 году стала мощным стимулятором машиностроительной отрасли, в том числе на автомобилестроения и сельхоз-

⁸⁹ Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень «Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги января-сентября 2016 года»

⁹⁰ Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень «Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги 2015 года»

машиностроения.⁹¹ На поддержку отечественного автомобилестроения в 2016 году было потрачено около 50 млрд. руб. С помощью различных программ государственной поддержки по состоянию на начало октября 2016 года позволили продать, по данным Минпромторга, около полумиллиона автомобилей. Примерами мер таких поддержек стали стимуляция развития использования на транспорте газомоторного топлива, обновление парка транспортных средств для государственных и муниципальных нужд, запрещение иностранных товаров в системе государственных закупок, льготное автокредитование и т.д. (постановление Правительства Российской Федерации от 18 марта 2015 г. № 244).⁹²

2.2 Разработка процедуры проведения реструктуризации промышленных предприятий на основе их диверсификации

Громоздкая организационная структура крупных предприятий связана с управлением большим количеством подразделений, что затормаживает реакцию на изменения внешней среды, делает проблематичным привлечение инвесторов и оптимизацию бизнес-процессов организации. Решением указанных проблем может служить выделение нескольких самостоятельных отдельно функционирующих бизнес-единиц.

Реструктуризация компании, предполагающее создание нескольких самостоятельных предприятий, регламентируется Гражданским кодексом РФ. Для множества организаций, занимающихся многопрофильными видами деятельности, разукрупнение вполне оправдано. Данная процедура дает воз-

⁹¹ А.Д. Ефремова, В.П. Кузнецов Развитие промышленных предприятий в кризисных условиях и политике импортозамещения // Международный научно-исследовательский журнал «Успехи современной науки» том 4, №12, 2016. С.170-173

⁹² Минпромторг «Публичная декларация на 2016 год и основные результаты деятельности за 2015 года. . Режим доступа: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/MPT_Presentation_PubDec_2016_NEW.pptx/(дата обращения: 09.01.2017) URL:

возможность реорганизуемому предприятию развивать ведение различных видов деятельности параллельно, при этом создаваемые бизнес-единицы обеспечиваются не только активами, но и соответствующими обязательствами.⁹³

Разукрупнение это длительный процесс, который производится на основе разрабатываемых программ и комплекса мер. Процесс разукрупнения делится на этапы, на каждом из которых ставятся конкретные задачи, реализуемые последовательно, либо параллельно.

Разукрупнение в разных странах мира происходит по-своему.

В западных странах разукрупнение предполагает резкое изменение экономического положения предприятия за активного увеличения финансовых показателей. Кроме этого, реорганизация производится не только с целью развития самого предприятия, но и региона, в котором оно функционирует. При этом, одним из негативных последствий в западной модели разукрупнения является возможный рост безработицы, который может возникнуть в результате отказа от нерентабельных производств, оптимизации организационной структуры и снижения затрат производства.⁹⁴ Но данный пробел они устраняют за счет общего социально-экономического развитие региона, создания налоговых льгот, что служит драйвером инвестиционных вливаний, и в результате приводит к образованию новых предпринимательских структур и увеличению обязательных бюджетных платежей.

Германский опыт проведения разукрупнения отличается отсутствием кадрового сокращения, что позволяет сохранить численный состав предприятий и сэкономить средства и время на обучение новых кадров. Именно социальный аспект является основным фактором успеха проведения разукрупнения. Сохранение руководящего состава, персонала предприятия и проявлен-

⁹³ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)

⁹⁴ Копылов А.М. Реструктуризация как фактор эффективного развития предприятий пищевой промышленности (на примере безалкогольного производства) 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) Диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2013

ный интерес со стороны государства являются залогом положительного использования опыта разукрупнения с целью развития экономики в целом.⁹⁵

Среди основных ошибок проведения разукрупнения в развитых странах можно выделить несоответствие применяемых способов и приемов, а также организационного устройства самого предприятия.

В России процедура проведения разукрупнения также имеет множество несовершенств.

В современной литературе, а также на официальных сайтах правительства по поддержке предпринимательства можно найти достаточно информации о порядке проведения разукрупнения.

Примерный план реорганизации в форме «разделения/выделения», который можно найти на сайте правительства выглядит следующим образом:⁹⁶

ЭТАП 1. Подготовка к проведению общего собрания участников ООО по вопросу реорганизации в форме «выделения/разделения».

1. Принятие решения о проведении внеочередного общего собрания участников ООО по вопросу реорганизации в форме выделения/разделения по инициативе уполномоченного органа.

ЭТАП 2. Инвентаризация активов и обязательств при реорганизации.

1. Создание инвентаризационной комиссии при реорганизации предприятия в форме выделения/разделения.

2. Проведение инвентаризации активов и обязательств при реорганизации общества в форме выделения/разделения.

ЭТАП 3. Подготовка документов.

1. Подготовка проекта передаточного акта при реорганизации предприятия в форме выделения/разделения.

2. Подготовка проекта устава бизнес-единицы, создаваемой при реорганизации в форме выделения/разделения.

⁹⁵ Солодуха М.В. Зарубежный опыт проведения реструктуризации Источник: URL: <https://murzim.ru/nauka/jekonomika/30341-zarubezhnyy-opyt-provedeniya-restrukturizacii.html>

⁹⁶ URL: <http://www.mbm.ru/informatsiia/razvitie/151369/> - официальный сайт департамента науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы

ЭТАП 4. Уведомление участников предприятия о проведении общего собрания по вопросу реорганизации форме «выделения/разделения».

1. Направление сообщения о проведении общего собрания участников общества по вопросу реорганизации.

ЭТАП 5. Проведение общего собрания участников предприятия.

ЭТАП 6. Уведомление о начале реорганизации компании.

1. Направление в регистрирующий орган уведомления о начале процедуры реорганизации предприятия в форме выделения/разделения.

2. Уведомление кредиторов о начале процесса реорганизации компании в форме выделения/разделения.

ЭТАП 7. Проведение сверки расчетов с налоговыми органами при реорганизации предприятия.

ЭТАП 8. Предоставление информации в органы Пенсионного фонда.

ЭТАП 9. Государственная регистрация общества, создаваемого в результате реорганизации.

В научной литературе, например, у Быченкова, встречаются следующие этапы проведения разукрупнения:⁹⁷

- принятие решения учредителями Общества о разукрупнении предприятия;
- описание сроков, порядка и условий разделения Общества, информации о вновь создающихся бизнес-единицах;
- составление разделительного баланса;
- извещение регистрирующего органа о начале реорганизации предприятия в течении 3-х рабочих дней после принятия такого решения;
- информирование о разукрупнении организации всех заинтересованных лиц с помощью сообщений в специализирующихся средствах массовой информации;

⁹⁷ Батычко В.Т. Предпринимательское право Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011 г. с.116

- оповещение кредиторов в течение пяти рабочих дней после внесения записи в ЕГРЮЛ о начале разукрупнения предприятия;
- подача пакета документов о разукрупнении в регистрирующий орган (учредительные документы, разделительный баланс, передаточный акт, решение, заявление по Форме № Р12001, квитанция об оплате госпошлины и т. д.).

Данные методики рассматривают этапы практического осуществления процесса создания стратегических бизнес-единиц. Существуют так же другие, рассматривающие теоретические аспекты изучаемого процесса.

В трудах В.С. Лапшина и Ю.С. Ямашкина излагаются следующие этапы проведения реструктуризации промышленных предприятий:⁹⁸

1. Этап первый: подготовка к реорганизации
2. Этап второй: сбор информации и определение проблем
3. Этап третий: выработка общего и полного понимания решаемых проблем
4. Этап четвертый: организационно-техническое проектирование
5. Этап пятый: социальное проектирование
6. Этап шестой: преобразования.

В анализированных методиках отсутствует этап, описывающий оформление взаимоотношений между новыми бизнес-единицами. Так же не затрагивается процесс оформления взаимоотношений распределения имущества и обязательств между бизнес-единицами. Взяв за основу существующие методики автор вывел расширенную детализированную программу проведения разукрупнения.

Разработанная методика создания бизнес-единиц состоит из слияний методик по реструктуризации предприятий.

⁹⁸ В. С. Лапшин, Ю. В. Ямашкин Теория организации: учеб. пособие .– Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 126 с.

Первая группа методик составляет первую стадию – проектирование, а вторая группа – послужила основой для второй стадии (реализация проекта). В первой стадии автором был скорректирован и дополнен последний 6 этап. В разработанной методике в данном пункте происходит проектирование и экономическая оценка модели предлагаемых мероприятий. На рисунке 2.10 представлена схема создания практической части авторской процедуры проведения реструктуризации предприятий.

Вторая стадия – реализация проекта – существенно переработана: добавлены этапы по инвентаризации и разделению имущества и обязательств, объединены действия по регистрации бизнес-единиц в один этап, и добавлены фазы решения кадровых вопросов и взаимоотношений между вновь образованными предприятиями.



Рис. 2.10 Процедура реализации проекта реструктуризации предприятий⁹⁹

I стадия – проектирование. На этой стадии происходит подготовка проекта по проведению разукрупнения предприятия; описание целей, задач и ожидаемых результатов; выявление объектов для проведения реорганизации; определение необходимых технологических, технических и кадровых ресурсов для ее проведения; проводится оценка эффективности предложенных мероприятий.

⁹⁹ Разработано автором

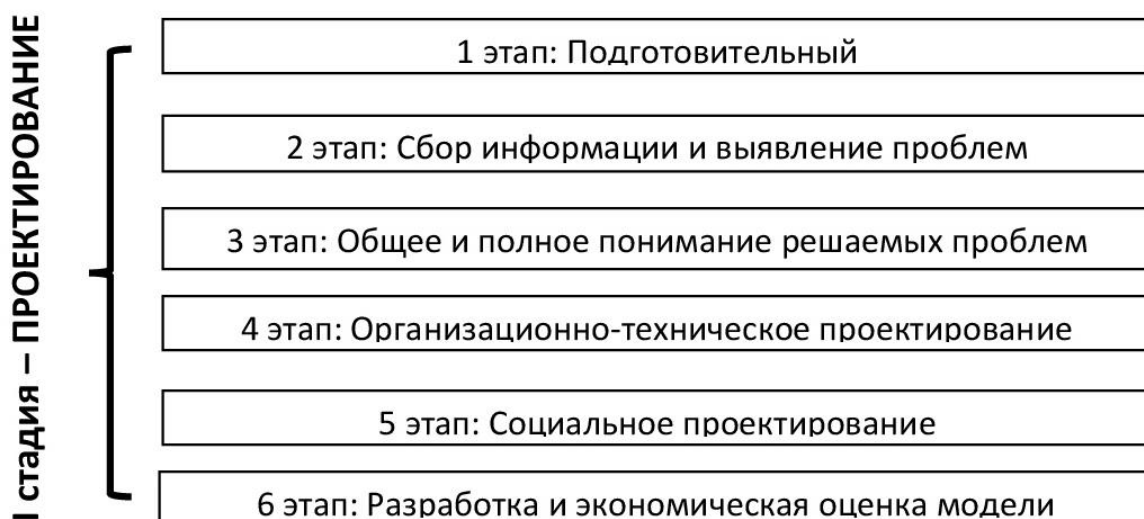


Рис. 2.11 Первая стадия процесса реструктуризации¹⁰⁰

На первой стадии разрабатывается общая стратегия развития предприятия. Как отмечает В.Л. Квинт, «разработку новой стратегии или пересмотр существующей необходимо начинать с анализа».¹⁰¹ Именно поэтому, для осуществления анализа предлагается осуществлять мероприятия по сбору информации, ее разделению и пониманию. Кроме этого, В.Л. Квинт считает, что в основу стратегического планирования должны быть положены конкурентные преимущества предприятия, которые, в свою очередь, определяют приоритеты и цели развития.¹⁰²

В таблице 2.4 представлены этапы первой стадии разукрупнения, а также критические точки – индикаторы достижимости, которые свидетельствуют о прохождении соответствующего этапа.

¹⁰⁰ Разработано автором

¹⁰¹ Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7 (79).

¹⁰² Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека// Экономика и управление. 2014. № 11 (109).

Таблица 2.4 Стадия проектирования проведения реструктуризации на основе диверсификации хозяйственных структур¹⁰³

Этапы	Краткая характеристика	Результат этапа
I стадия – проектирование реструктуризации		
1. Подготовка	• Разработка новой организационной структуры • Создание ответственной группы лиц, которая кроме руководящего персонала обязательно включает специалистов кадрового дела, экономиста, бухгалтера, юриста	• Новая организационная структура • Ответственная группа лиц
2. Сбор информации и определение проблем	• Планирование и соизмерение мероприятий, необходимых для проведения разукрупнения • Определение объекта и субъекта разукрупнения • Разработка модели текущего состояния предприятия • Выявление наиболее самостоятельных видов деятельности предприятия • Разработка модели расширения границ развития предприятия, основанной на ориентации в адрес потребителя • Составление структурной схемы предприятия	• Информация о текущем состоянии предприятия в разрезе структурных подразделений
3. Выработка общего и полного понимания решаемых проблем	• Определение организационных проблем и возможных информационных потоков на планируемый период • Составление ранга проблем и диаграммы Паретто	• Построение ранга проблем и определение наиболее значимых из них
4. Организационно-техническое проектирование	• Разработка планов производства, сбыта, материально-технического снабжения, стандартов, процедуры, системы и видов контроля, используемых в процессе проведения разукрупнения	• Планы производства, сбыта и т.д., • стандарты • система контроля
5. Социальное проектирование	• Выявление социальных аспектов разукрупнения, в том числе кадрового состава компании, характера работ, возможностей карьерного роста сотрудников, стимулов	• План взаимодействия технических и социальных элементов
6. Разработка и экономическая оценка модели	• Разработка экспериментальной версии законченного производственного проекта по разукрупнению предприятий • Расчет экономических показателей результативности проведения разукрупнения предприятия	• Расчет экономической результативности проекта

I стадию можно разбить на несколько этапов:

¹⁰³ Составлено автором

1 этап: подготовка. Разукрупнение является не только организационно-техническим, но и социальным процессом, т.к. затрагивает интересы работников различных служб.

Подготовка процесса разукрупнения включает в себя: разработку новой организационной структуры; создание группы лиц, которая будет заниматься проведением структурных изменений, планирование намечаемых мероприятий.

В результате подготовки проекта разукрупнение должны быть: определены цели, задачи и ожидаемые результаты; создана группа по осуществлению проекта разукрупнения с определенными требованиями к квалификации и профессионализму, определены сроки исполнения проекта.

При создании ответственной за проведение разукрупнения группы лиц, помимо руководящего персонала, следует обязательно в нее включить следующих специалистов: работника кадровой службы, экономиста, бухгалтера, юриста. Так как процесс проведения разукрупнения затрагивает кадровые, экономические, бухгалтерские и юридические аспекты, то специалисты в перечисленных областях необходимы в составе ответственной группы.

Для обеспечения поддержки организационных изменений могут использоваться методы: обучения и предоставления информации; привлечения к участию; стимулирования и поддержки; переговоров и соглашений; кадровых перестановок и назначений; а также прочие скрытые и явные меры.

Задача высшего руководства состоит в обучении управленческой группы методологии проведения разукрупнения.

Кроме этого на данном этапе определяют наиболее оптимальную организационную структуру новых бизнес-единиц. Организационная структура управления предприятием – упорядоченная совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Мухина И.А. Экономика организации (предприятия). – М.: Флинта: НОУ ВПО «МПСИ», 2010, с.71

Вопросами, затрагивающими организационные структуры и управление организацией начали заниматься еще в начале XX века. Ф.Тейлор, М.Вебер, Х.Эмерсон и многие другие классики экономической науки рассматривали управление предприятием как отдельную систему. Данный вопрос остается актуален и в наше время. С течением времени изменялась экономика и вместе с ее законами функционирования изменялись и процессы. Система управления предприятием не стала исключением. К современным авторам, российским и зарубежным, которые обобщили старые теории и внесли в них новое течение можно отнести Л.И. Абалкина¹⁰⁵, И.Ансоффа¹⁰⁶, С.Н. Бобылева¹⁰⁷, С.Ю. Глазьева¹⁰⁸, Р. Л. Дафта¹⁰⁹, П. Ф. Друкера¹¹⁰, А.А. Дынкин¹¹¹, В.В. Ивантера¹¹², В.Л. Макарова¹¹³, М. Мескона¹¹⁴, Б.З.Мильнера¹¹⁵, А.Д. Некипелова,¹¹⁶ Э.А.Смирнова¹¹⁷, Г.Минцберга¹¹⁸, З.П.Румянцева¹¹⁹,

¹⁰⁵ Абалкин Л.И. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии // Абалкин Л. Проблемы современной России. М., 2011, с. 39-47.

¹⁰⁶ Ансофф Игорь (1918), Ansoff, H. Igor // Классики менеджмента = The IEBM Handbook of Management Thinking / Под ред. М. Уорнер. — Питер, 2001. — 1168 с. — ISBN 5-318-00126-2, 1-86152-632-6.

¹⁰⁷ Бобылева А.З., Сажина М.А., Бобылев С.Н., Пеганова О.М., Каширова А.В., Жаворонкова Е.Н., Царенко А.С., Львова О.А. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / Под ред. А.З. Бобылевой. — М.: Издательство Московского университета, 2011 — 224 с.

¹⁰⁸ Глазьев С. Ю. «Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса», Экономика, 2010. — 254 с. // ISBN 978-5-282-03056-3

¹⁰⁹ Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Под редакцией Масловой Е. А. Издательство: Питер, 2014 г. — 656 с. - ISBN: 978-5-459-00954-5

¹¹⁰ Питер Ф. Друкер Энциклопедия менеджмента.. М.: 2004. — 432 с.

¹¹¹ Дынкин А. А. Стратегический глобальный прогноз 2030. Расширенный вариант.. М., Магистр, 2011

¹¹² Ивантер В.В., Ксенофонтов М.Ю., Узиков М.Н. Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения: анализ альтернатив и обоснование политики - URL: <https://ecfor.ru/publication/strategiya-razvitiya-selskohozyajstvennogo-mashinostroeniya/>

¹¹³ Макаров В. Л., Варшавский А. Е. Стратегия устойчивого развития: необходимость инвестирования в будущее / Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. Глава 1. (Отв. редакторы Варшавский А. Е. и Макаров В. Л.). — М.: Наука, 2004, с.23-49.

¹¹⁴ Мескон Майкл, Альберт Майкл, Франклин Хедоури Основы менеджмента Издательство Вильямс, 2017 г. - 672с. - SBN 978-5-8459-1931-1, 978-5-8459-1060-8, 0-0604-4415-0

¹¹⁵ Мильнер Б. З. Орлова Т. М. Горизонтальное управление: доверие, координация, лидерство. Журнал «Проблемы теории и практики управления», 2012, № 11-12 с.79-96

¹¹⁶ А.Д. Некипелов Глобализация и стратегия развития экономики России - URL: <https://ecfor.ru/publication/globalizatsiya-i-strategiya-razvitiya-ekonomiki-rossii/>

¹¹⁷ Смирнов Э.А Теория организации. Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.

¹¹⁸ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с

¹¹⁹ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика М.: ИНФРА-М, 2007. - 304с.

В.Л. Квинт¹²⁰, Ю.Н. Лапыгин¹²¹, А.Г. Воробьева¹²², Н.А. Жданкина¹²³ и других. Исследованием проблемы управления, а также вопросами организационных структур предприятия занимались: Баранчев В.П.¹²⁴, Вяткина В.Н.¹²⁵, Евенко Л.И.¹²⁶, Кабакова В.С.¹²⁷, Лейбкинд А.Р., Лехциер Л.И.¹²⁸, Мильнер Б.З.¹²⁹, Овсевич Б.Л.¹³⁰, Акофф Р.¹³¹, В.В. Бринза¹³², Кунц Г. О'Доннел¹³³ и другие.

Несмотря на достаточно большой объем литературы, в которой описывается теория построения эффективных предприятий, возможностью свободного применения на практике характеризуются далеко не все положения данных теорий. Для того чтобы управлять инфраструктурой предприятия, т.е. формировать оптимальную совокупность ее элементов, необходимо провести формализацию процессов оценки и управления ими, а также разработать ме-

¹²⁰ Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес-Атлас, 2012. – 627с.

¹²¹ Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю.Н. Лапыгина – М.: Кнорус, 2014. – 284с.
Подробнее: URL: <https://www.labirint.ru/books/360136/>

¹²² Воробьев А.Г., Тимохин Д.В., Бугаенко М.В., Попова Г.И. Формирование механизмов устойчивого инновационного развития атомной отрасли //Цветные металлы. 2016. № 3 (879). С. 8-12.

¹²³ Жданкин Н.А., Леонова М.А. Повышение эффективности проектного управления с помощью инноваций //Менеджмент сегодня. 2017. № 2. С. 82-97.

¹²⁴ Баранчев В. П. Управление инновациями : учебник для вузов / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — М. : Издательство Юрайт, 2011. — 711 с.

¹²⁵ Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учеб.-практ. пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 325 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-9916-5131-8.

¹²⁶ Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. – 2012. – Том 6. – № 10. – С. 126-135.

¹²⁷ Кабаков В. С. Теоретико-методологические основы развития предпринимательства в РФ //Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. Серия Экономика – 2011 - №2

¹²⁸ Лехциер Л.И. Производственные объединения: новая модель организации. Ч М.: Экономика, 1989. Ч 143 с.

¹²⁹ Мильнер Б.З. Теория организации. 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2012. — 848 с.

¹³⁰ Овсевич Б.Л. Модели формирования организационных структур ИздательствоНаука. Ленинградское отделение 1979. – 160 с.

¹³¹ Акофф Р. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Пер. с англ. под ред. Ф.П. Тарасенко — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 290 с.

¹³² Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Фадеева И.В. Потенциал методов моделирования организационных систем с матричной структурой и возможности расширения их информационной базы //Экономика в промышленности. 2016. № 3. С. 209-222.

Бринза В.В., Хван В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом// Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.

¹³³ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1 Перевод с английского. Общая редакция и предисловие академика Д.М.Гвишиани. М.: «Прогресс», 1981. 250 с.

тоды и модели по оперативному управлению при различных изменениях в инфраструктуре рынка.¹³⁴

В России проблема построения эффективной организационной структуры управления сопровождаются рядом дополнительных специфических факторов. Эти факторы включают в себя: достижение «новыми» предприятиями масштаба и сложности видов деятельности, требующих формализации систем управления; исторический бессистемный характер развития многих видов предпринимательства, в основе которых лежит не целостная логическая стратегия; большое количество групп компаний, объединяющим фактором которых является общий хозяин бизнеса; бессистемность разделения ранее государственных предприятий, с упущением части управленческих функций во вновь образованных структурах; дефицит специально обученных построению эффективных структур и управлению бизнесом кадров.¹³⁵

Среди наиболее известных и часто используемых выделяют следующие виды организационных структур управления: линейную, линейно-штабную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, сетевую и дивизионную.

Линейная организационная структура подходит для решения простых задач с малым объемом исходных данных. Основопологающим и существенным недостатком данной формы управления можно назвать ограничения, связанные диапазоном контроля, определяемым личными качествами руководителя.

Линейно-функциональная или штабная структура образовалась в результате развития линейной, но при этом нацелена на устранение одного существенного ее недостатка, связанного с отсутствием элементов стратегического планирования и управления. В данной организационной структуре до-

¹³⁴ Иванов В.О., Толстых Т.О. Подходы к оценке эффективности инфраструктуры малого предприятия // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2016. № 4 (19). С. 162.

¹³⁵ Гайзатуллин Ринат Рауфович. Формирование и оценка эффективности организационных структур мясоперерабатывающих предприятий. Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

бавляются лица, выполняющие роль консультантов. Они подготавливают управленческие решения, проводят консультационную работу, но распоряжений не издают.

Функциональная структура управления подходит для более сложного производства, когда возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д. Разделение работ в данной системе происходит по функциональному признаку. Для функциональной структуры характерно разделение предприятия на звенья, каждый из которых имеет определенные и закрепленные за ним задачи и функции. Использование данную структуры наиболее эффективно на предприятиях с небольшой номенклатурой и функционирующих в стабильных внешних условиях. В данной структуре прослеживается четкая вертикальная линия взаимодействия: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Кроме этого присутствуют и межуровневые связи.

Для линейно-функциональной структуры управления характерно использование в качестве основных связей — линейное взаимодействие, а в качестве дополняющих — функциональное.

Матричные организационные структуры образовались в связи с возникшей потребностью ускорения темпов преобразования продукции. Для матричной структуры управления характерно создание проектных групп (временных), занимающихся реализацией целевых проектов и программ. В итоге созданные группы оказываются в двойном подчинении. Матричная структура управления или функционально-временно-целевая представляет из себя современный продуктивный тип организационных структур управления, совмещающий два вида структур: линейную и программно-целевую. По вертикали происходит разделение предприятия на отдельные сферы деятельности: производство, снабжение, сбыт и т.д. Данные отношения строятся на основе линейных связей. А по горизонтали выстраиваются связи управления

проектами.¹³⁶ За счет такого пересечения управления достигается необходимая гибкость распределения кадров и эффективная реализация проектов. К недостаткам данной структуры можно отнести сложность, возникновение конфликтов, размывание ответственности руководителей и присутствие «двойного» управления.

Если учитывать российский менталитет и внешние условия, то однозначно стоит сказать, что недостатки матричной структуры превзойдут по действенности ее преимущества.

Еще одной организационной структурой, используемой крупными предприятиями и устраняющей недостатки функциональных структур можно назвать дивизиональную структуру управления. В отличие от функциональной структуры, обязанности при данной модели распределяются по видам выпускаемой продукции или по территориальному признаку, выделяются дивизионы. Функционально предприятие разделяется уже внутри каждого дивизиона, в каждом из которых создаются отделы производства, снабжения, сбыта и т.д. За счет этого вышестоящие руководители освобождаются от решения текущих задач, что позволяет им уделять больше внимания решению стратегических вопросов. Подобная децентрализованность управленческого процесса позволяет обеспечить высокую эффективность внутри отдельных подразделений предприятия.

На практике известны и смешанные варианты, характеризующиеся формированием подразделений по различным признакам: некоторые выделяются по функциональному признаку (например, бухгалтерия, отдел снабжения и т.д.), другие могут формироваться по технологическому признаку (например, цеха основного производства), третьи могут выделяться основываясь на дивизиональном принципе (например, маркетинговые подразделения).

¹³⁶ Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия. – СПб.: Питер, 2009. – 27 с.



Рис. 2.12 Организационная структура ПАО «АВТОВАЗ»¹³⁷



Рис. 2.13 Организационная структура ПАО «ГАЗ»¹³⁸

Применение дивизиональных форм управленческих структур достаточно распространено среди крупных корпораций за рубежом и в России. Недостатком которой является длинная цепочка команд, которая может при-

¹³⁷ Составлено автором на основе данных с официального сайта URL: <http://info.avtovaz.ru>

¹³⁸ URL: <http://gazgroup.ru/company/structure/> - официальный сайт Группы ГАЗ

вести к неуправляемости. Примером таких структур могут сложить организационные структуры «АВТОВАЗ» и «ГАЗ». (Рисунки 2.12 и 2.13).¹³⁹

Данная организационная структура станет более эффективной, если каждый дивизион выделить в отдельное предприятие и сами дивизионы внутри разделить еще на несколько предприятий. Этот подход называется разукрупнение – разделение на менее крупные части.¹⁴⁰

Если предоставить функциональную возможность руководящему составу принимать решения на местах, то произойдет сокращение числа иерархических уровней управления, что приведет к более оперативному решению вопросов. Неделегируют можно решение проблем, носящих стратегический характер, затрагивающих производственных процесс. В результате происходит расширение сферы ответственности как остающихся руководителей, так и рядовых сотрудников, что способствует их саморазвитию и обогащению их профессиональных навыков.¹⁴¹

В итоге получится так называемая «разукрупненная дивизионная структура». К преимуществам дивизионной системы в данной организационной структуре добавляются: быстрота принятия решения, более широкий выбор системы налогообложения, экономия на некоторых налогах (например, при выборе упрощенной системы налогообложения предприятие освобождается от уплаты налога на имущества, НДС и налога на прибыль), возможность участия в государственных программах поддержки малого и среднего бизнеса, льготные условия кредитования.

¹³⁹ Ефремова А.Д. Оптимизация организационной структуры разукрупнением предприятия // Материалы II Международной студенческой научно-практической конференции «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы», 2016 г. с. 58-62

¹⁴⁰ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.. Толковый словарь русского языка Издательство «Азъ», 4-е изд., доп. — М.: ООО «А ТЕМП», 2006. — 944 с. — ISBN 978-5-9900358-6-7.

¹⁴¹ Кузнецов В. П. Организационная стратегия внутрифирменного развития корпорации // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 2 (30). С. 43



Рис. 2.14 Разукрупненная дивизионная структура¹⁴²

Еще одним видом современных организационных структур можно назвать сетевую, характеризующуюся сочетанием преимуществ дивизиональной и матричной структуры. Из дивизиональной за основу взята адаптивность, а из матричной структуры - единоличное управление функциональными центрами.

Типичными примерами сетевой структуры могут служить сети магазинов и кафе, отличающиеся единым фирменным стилем, одинаковым ассортиментом или меню, обеспеченных общей информационной системой, но, в то же время, с известной самостоятельностью, позволяющей каждому элементу из сети адаптироваться к своему окружению.

Внутри одной сети может быть единый фирменный стиль, информационная система, общие поставщики, ассортимент предлагаемой продукции, программа обучения персонала и т.д. Но все это не является обязательным. Обязательным условием для сетевой организационной структуры является централизованное руководство по стратегическим вопросам деятельности.

Сетевая организационная структура включила в себя специализацию, присущую функциональной системе, автономность дивизиональной структу-

¹⁴² Разработано автором

ры и возможность внутреннего перераспределения ресурсов, которая характерна для матричной структуры.

Сетевая организационная структура является эффективным вариантом разграничения полномочий и связей, при этом обеспечивает необходимую централизацию и автономию. Сетевая структура с помощью единого фирменного стиля позволяет повысить узнаваемость предприятия в различных регионах страны.

При выборе той или иной организационной структуры следует руководствоваться характером деятельности компании, состоянием ее внешней среды и перспективами развития. Сравнение организационных структур (функциональный, дивизиональный, матричный и сетевой) кратко представлено в таблице.

Таблица 2.5 Характеристика организационных структур.¹⁴³

Организационная структура	Функциональная	Дивизиональная	Матричная	Сетевая
Основная идея	Выделение структурных подразделений по функциональному признаку	Выделение подразделений, комплексно обслуживающих отдельные сегменты рынка (продуктовые или географические)	Двойное подчинение менеджеров функциональному руководителю и менеджеру проекта	Распределение между компаниями прав, обязанностей и ответственности, которые обеспечивают координацию их деятельности
Источник преимуществ	Использование эффекта более глубокой специализации	«Приближение» структуры к конечному потребителю	Настройка на реакцию на решение конкретных, конечных проблем	Мобильность в пространстве
Достоинства	Функциональный профессионализм, единство руководства	Оперативность реакции на внешние изменения, координация	Гибкость и адаптивность принятия решений, нацеленность на результат	Гибкое использование рабочей силы; высокая адаптивность к требованиям рынка; сокращение числа

¹⁴³ Составлено автором

Органи- зационная структура	Функциональ- ная	Дивизиональ- ная	Матричная	Сетевая
				уровней иерархий (2–3 уровня)
Недостат- ки	Слабые меж- функциональные связи	Дублирование управленче- ских функций и соответ- ствующих за- трат	Нарушение прин- ципа единонача- лия, большие расходы на управ- ление, возможные противоречия	Отсутствие непо- средственного контроля за дея- тельностью кон- троля за деятель- ностью компа- нии; возможность не- желательной утраты участни- ков группы низкая лояль- ность сотрудни- ков
Акценты управле- ния	Внутри органи- зации	На определен- ные сегменты рынка	На конечную про- блему	На требования рынка
В ка- ких услови- ях может быть ис- пользован	Стабильные внешние условия, повто- ряющиеся управленческие задачи, узкая номенклатура продукции (ви- дов деятельно- сти)	Высокая сте- пень диверси- фикации (про- дуктовой и гео- графической), большие раз- меры компа- нии, динамич- ность спроса	Высокая дина- мичность внешней среды, создающая новые проблемы и фор- мирующая новые возможности	Высокая дина- мичность внешней среды и степень геогра- фической дивер- сификации
Примеры использо- вания	Химическая и металлургиче- ская промыш- ленность, пред- приятия с/х	Торговля, не- интегрирован- ные холдинги	Сотовая связь, автомобиле- строение	Торговые сети, сети ресторанов

2 этап: сбор информации и определение проблем. Основными задачами второго этапа можно назвать: определение интересов потенциальных потребителей как текущих, так и на ближайшую перспективу; планирование и соизмерение мероприятий, необходимых для проведения разукрупнения; определение объекта и субъекта разукрупнения; разработка модели текущего состояния предприятия; выявление наиболее самостоятельных видов деятель-

ности предприятия; разработка модели расширения границ развития предприятия, основанной на ориентации на потребителя; составление структурной схемы предприятия; составление карты ресурсов.

3 этап: выработка общего и полного понимания решаемых проблем. Реализация данного этапа характеризуется: определением организационных проблем и возможных информационных потоков на планируемый период; подготовкой предложений по организационным формам и технологии управления; выявлением приоритетных операций с точки зрения оценки финального результата; сбором информации по аналогичной проблематике; определением факторов, снижающих активность производственного процесса, несоответствий, причин информационного отставания; определением временных рамок, достаточных для реализации намеченного проекта. При этом охватываются все виды деятельности и все подразделения предприятия.

На данном этапе оценивается влияние каждого шага на получение желаемого результата с выделением операций, которые имеют наибольшую ценность.

4 этап: организационно-техническое проектирование. Описание технических возможностей и характеристики процесса разукрупнения, после которой начинается разработка технологии, стандартов, процедур, системы и видов контроля, используемых в процессе проведения разукрупнения.

К задачам, поставленным на данном этапе относятся: определение технических ресурсов и технологий, которые необходимы в период разукрупнения, а также их источников, схемы взаимодействия технических и социальных элементов системы. Основной задачей данного этапа является рассмотрение уменьшения неэффективных операций и упрощения работы контрольных органов за счет слияния контрольных функций по наиболее эффективным операциям.

На 4 этапе происходит пересмотр установившихся связей и распределение обязанностей внутри компании, также выделяется основное из общего

информационного потока, необходимое для измерения и управления процессом.

5 этап: социальное проектирование. Выявление всех социальных аспектов разукрупнения, в том числе кадрового состава компании, характера работ, карьеры, стимулов. Также разрабатывается план взаимодействия технических и социальных элементов. Результатом социального проектирования служат проектные документы планирования найма работников, их обучения и образования, а также новой расстановки кадров. В планах, которые составляются в рамках данного этапа должны содержаться положения о критериях необходимой квалификации персонала, необходимого для каждого вида работ; о схеме взаимоотношений между отдельными группами работников; о количественном составе персонала. Кроме этого необходим учет мер сопротивления реорганизационных изменений и мотивации сотрудников на переход к новым формам организации, а также механизмов обратной связи. Основной задачей данного этапа является определение структуры самого высокого уровня управления.

6 этап: разработка и экономическая оценка модели. Результатом выполнения данного этапа является экспериментальная версия законченного производственного проекта по разукрупнению предприятия. На данном этапе завершают разработку модели функционирования предприятия и дают оценку профессиональной пригодности каждого сотрудника.

Оценка реализованных мероприятий основывается на количественных и качественных показателях. Эффективность организационных изменений измеряется в степени достижения предприятием намеченных целей при использовании ограниченных ресурсов.

Процесс разукрупнения сопряжен с неизбежным изменением организационной структуры предприятия. Следовательно, при принятии решений о проведении и результативности процедуры разукрупнения необходимым становится и оценка эффективности организационной структуры управления.

Авторы под управляемостью организации понимают степень реагирования управляемой подсистемы на управленческие решения, принимаемые управляющей структурой.^{144 145} При оценке управляемости организации применяются различные подходы.^{146 147 148 149 150 151 152 153 154} Суть оценки заключается в расчете следующих показателей: характер достижение целей, полнота и своевременность достижения целей, использование ресурсов предприятия и уровень управляемости.

II стадия - реализация проекта. На данной стадии происходит воплощение проекта по разукрупнению предприятия в жизнь, то есть выполняются практические мероприятия по реализации сформированного плана развития.

Таблица 2.6 Этапы 2-ой стадии проведения реструктуризации предприятий¹⁵⁵

Этапы	Краткая характеристика	Результат этапа
II стадия – реализация проекта		
1.Инвентаризация имущества и обязательств	соотношение фактического и документарного наличия имущества и обязательств с целью формирования перечня передаваемого иму-	инвентаризационная опись

¹⁴⁴ Петрухин А.Б. Овчинников А.А., Тычинин А.В., Алешин В.В. Разработка системы управления запасами в строительном производстве // Научное обозрение. – 2013, № 6. С.129-132.

¹⁴⁵ Рыбалкина З.М. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012, № 28. С. 494-497

¹⁴⁶ Краснослободцева Е.С., Мирошниченко Н.С., Подборнова Е.С. и др. Анализ эффективности промышленного предприятия // Экономика и управление в 21 веке, том 4. Самара: Издательство Глагол, 2011. - с. 168

¹⁴⁷ Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур (классификационный подход). 1981. 144 с.

¹⁴⁸ Петрухин А.Б., Петрухин М.А. Опыт работы регионов РФ в области формирования инвестиционного климата (организационный аспект). Информационная среда вуза // Мат. XX Междунар. науч. - техн. конф. – Иваново, 2013. С. 556-562.

¹⁴⁹ Сидорова Е.Ю., Зубрилин И.Н. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Изв. Сарант. Ун-та: Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2014. - №3

¹⁵⁰ Степанов А.С. Методика и критерии оценки эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации.// URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-i-kriterii-otsenki-effektivnosti-upravleniya-hozyaystvennoy-deyatelnostyu-proizvodstvennoy-organizatsii>

¹⁵¹ Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор: учеб.-практ. Пособие. М.: Юрайт, 2011. – 507с.

¹⁵² Фаттахов Х.М. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СБЫТОВОЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПОДСИСТЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2016

¹⁵³ Фредерик Тейлор «Принципы научного менеджмента» (монография, 1911)

¹⁵⁴ Шмелева А.Н. К вопросу об оценке операционной эффективности управления предприятием при внедрении СМК по стандарту ISO 9000 // Менеджмент качества 2009, №3

¹⁵⁵ Составлено автором

Этапы	Краткая характеристика	Результат этапа
	щества	
2. Распределение имущества и обязательств	распределение активов и обязательств между вновь выделяемыми бизнес-единицами. Распределение может основываться на следующих принципах: технологическом, территориальном, сохранения и следования.	перечень активов и обязательств для каждой бизнес-единицы
3. Составление и утверждение разделительного баланса	передача имущества и обязательств во вновь созданные бизнес-единицы происходит на основании составленного разделительного баланса	разделительный баланс
4. Принятие и оформление решения о реорганизации	вынесение на общее собрание участников коммерческой организации вопроса о разукрупнении конгломерата	решение о реорганизации предприятия
5. Регистрация выделенных компаний	регистрацию вновь созданных бизнес-единиц желательно осуществить в конце налогового периода	свидетельства о регистрации бизнес-единиц
6. Решение кадровых вопросов на новых предприятиях	назначение директоров выделенных бизнес-единиц, составление приказов на главных бухгалтеров обществ. Также на данном этапе происходит оформление остального персонала и разработка кадрового документооборота	приказы о назначении сотрудников и кадровом документообороте
7. Проработка и заключение контрактов с новыми бизнес-единицами	заключение договоров подряда на передачу вспомогательных или сопутствующих функций внешним исполнителям, специализирующимся в определенной области и обладающих знаниями, опытом, техническим оснащением	договора между вновь созданными бизнес-единицами

В таблице 2.6 представлены этапы второй стадии осуществления процесса разукрупнения с их краткой характеристикой и индикаторами, свидетельствующими о прохождении каждой фазы.

Так как вторая стадия процедуры разукрупнения существенно переработана (добавлены этапы по инвентаризации и разделению имущества и обязательств, объединены действия по регистрации бизнес-единиц в один этап, и добавлены фазы решения кадровых вопросов и взаимоотношений между вновь образованными предприятиями), то схематично она будет выглядеть следующим образом (рисунок 2.15).

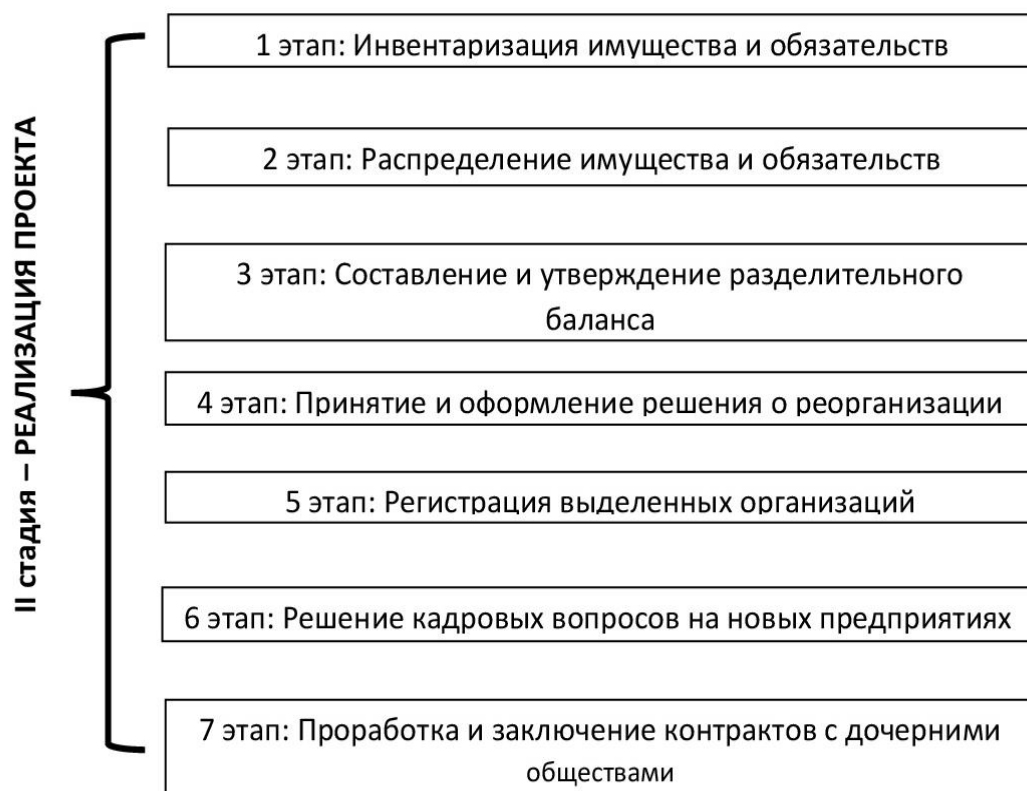


Рис. 2.15 Вторая стадия процесса реструктуризации предприятий¹⁵⁶

1 этап: инвентаризация имущества и обязательств. Инвентаризации имущества и обязательств реорганизуемого предприятия является необходимым для составления проекта разделительного баланса.

На среднем предприятии инвентаризация должна быть начата за шестьдесят - девяносто дней до необходимой даты предоставления сведений.

Производится соотношение фактического и документарного наличия имущества и обязательств с целью формирования перечня имущества, передаваемого в выделенные бизнес-единицы. В качестве рекомендаций предлагается включить в форму инвентаризационной описи трех дополнительных столбцов: код строки бухгалтерского баланса, отражаемой инвентаризируемое имущество; код выделяемой бизнес-единицы, получающей данное иму-

¹⁵⁶ Разработано автором

щество; код подразделения, владеющего данным имуществом до разукрупнения.

При инвентаризации дебиторской и кредиторской задолженности необходимо проводить проверку по аналитическому учету в разрезе разных покупателей, подотчетных лиц, персонала, поставщиков и подрядчиков. Распределение задолженностей по данным аналитическим признакам позволит рационально распределить ее между созданными бизнес-единицами.

В процесс инвентаризации входят: основные средства предприятия - здания, сооружения, станки, оборудование; нематериальные активы; финансовые вложения; финансовые активы и деньги; готовые товары и сырье. Должен быть произведен пересчет и учет имущества, находящегося в собственности предприятия; во временном пользовании по договору аренды или на хранении. Итоги проверки фиксируются в инвентаризационных актах. В последствие они передаются на хранение созданному предприятию.

Особого внимания заслуживает регистрация прав собственности на имущество предприятия. На практике у многих крупных предприятий, построенных еще во время существования Советского Союза, существуют незарегистрированные объекты недвижимости в силу ряда причин. В данном случае такое имущество передать в собственность вновь создаваемым бизнес-единицам не удастся.

2 этап: распределение имущества и обязательств. Происходит распределение активов и обязательств между вновь создаваемыми в процессе разукрупнения бизнес-единицами. Распределение может быть основано на технологическом, территориальном принципах, а также принципе сохранения и следования.

Технологический принцип характеризуется распределением активов и обязательств в соответствии с видом деятельности организации, в котором они используются. Разделению по данному признаку подвергаются основные

средства, производственные запасы, объекты незавершенного строительства, а также дебиторская и кредиторская задолженности.

Распределение активов и обязательств в зависимости от местонахождения предприятия является выражением территориального принципа. По нему, обычно, разделяются общехозяйственные объекты организации, например, столовая, детские лагеря, спортивные центры и т.д.

Принцип сохранения заключается не в распределении активов и обязательств между выделяемыми компаниями. Данный принцип используется по отношению к правам и обязанностям, связанным с уплатой обязательных налоговых платежей и возмещением вреда жизни и здоровью работников, которые возникли до момента разукрупнения.

Принцип следования заключается в распределении обязательств вслед за активами, которые были приобретены с привлечением данных источников формирования.

3 этап: составление и утверждение разделительного баланса. Передача имущества и обязательств во вновь созданные бизнес-единицы происходит на основании составленного разделительного баланса. Разделительный баланс состоит из комплекта документов, который включает бухгалтерскую (финансовую) отчетность, а также перечень имущества, обязательств и прав. Данный документ обязательно утверждается на общем собрании участников.

При регистрации выделенных бизнес-единиц вместе с учредительными документами представляется и разделительный баланс.

Разделительный баланс представляет собой комплекс документов, включающий: годовую бухгалтерскую отчетность предприятия до разукрупнения; бухгалтерский баланс реорганизуемой компании и вступительные бухгалтерские балансы выделяемых при разукрупнении бизнес-единиц; инвентаризационные описи имущества, права и обязанности компании до разукрупнения; перечень активов и обязательств реорганизуемой организации и выделяемых бизнес-единиц после разукрупнения, правила осуществления

разделения активов и обязательств между реорганизуемым предприятием и выделяемыми бизнес-единицами.

Разделительный баланс служит основой для формирования вступительного баланса каждой выделяемой бизнес-единицы.

Перечень передаваемого имущества (входящий во вступительный баланс) должен быть составлен не позднее одного дня с даты регистрации выделенных бизнес-единиц. Для составления вступительного баланса 1 месяц с даты государственной регистрации выделенных предпринимательских структур.

4 этап: принятие и оформление решения о реорганизации. Уполномоченные лица выносят на общее собрание участников коммерческой организации вопрос о разукрупнении предприятия, на котором решаются вопросы о реорганизации и обсуждаются условия договоров о разукрупнении.

Согласно ГК РФ решение имеют право принимать: руководители предприятия; участники юр. лица; арбитражный суд (основываясь на судебном иске).

Решение о разукрупнении принимается на общем собрании участников компании. Для законного вступления в силу решения о разукрупнении «за» должны проголосовать $\frac{3}{4}$ владельцев. Также на общем собрании необходимо обсудить вопрос о стоимости акций для вновь выделяемых бизнес-единиц.

Обязательные сведения, которые должны содержаться в решении учредителей: выбранная форма модернизации; назначены исполнители и ответственные модернизацию; сроки проведения.

5 этап: регистрация выделенных компаний. При регистрации новых созданных бизнес-единиц желательно совместить дату создания с окончанием налогового периода, так как в этом случае отсутствует необходимость составления дополнительных налоговых деклараций и промежуточного закрытия периода в финансовом учете.

Процедура регистрации состоит из следующих шагов: подача заявления в регистрирующий орган в течение 3 дней; подача сведений в ЕГРЮЛ; размещение информации в специализированной газете о процедуре модернизации (Подаются сведения в газету «Вестник Государственной Регистрации»); уведомление кредиторов в письменной форме в течение 5 дней, после уведомления налоговой службы; составление разделительного баланса или передаточного акта; уведомление и снятие с учета во всех заинтересованных фондах (ПФР, статистике, ИФНС); государственная регистрация вновь созданной организации; постановка во всех заинтересованных фондах (пенсионной системы, статистике, ИФНС); извещение налоговой об открытии лицевых счетов.

Пакет документов для изменения материнской компании и создания новых стандартов. Перечень обязательных документов: заявление на проведение преобразования от юридического лица; решение учредителей; предоставление учредительных документов компании; предоставление нового устава; предоставление разделительного баланса или передаточного акта; предоставление документов, свидетельствующих об уведомлении кредиторов; квитанции, чеки об оплате государственной пошлины; предоставление документов, подтверждающих публикацию сведений о реорганизации в «Вестнике»; предоставление документов, подтверждающих подачу сведений во внебюджетные фонды.

Независимо от формы преобразования, материнская компания должна пройти основные этапы реорганизации: подача заявления; уведомление налогового органа; сообщение в СМИ; избрание органов фирмы (Выбираются новые органы управления фирмы: единоличный директор или совет директоров, и методов управления).

6 этап: решение кадровых вопросов на новых предприятиях. На данном этапе происходит назначение директоров выделенных бизнес-единиц, составление приказов на главных бухгалтеров обществ. Также на данном этапе

происходит оформление остального персонала и разработка кадрового документооборота.

Кадровый документооборот по учету сотрудников содержит индивидуальную информацию о работнике, занимаемой им должности, данных о поступлении на предприятие, результатах его труда и т.д.

В данный перечень включаются:

- Документы, касающиеся трудовых взаимоотношений между сотрудником и работодателем (этот вид документации носит распорядительный характер).
- Документация информационно-расчетного характера.
- Документация по учету и регистрации.
- Служебная внутренняя переписка официального характера.

Каждая из этих составляющих кадрового делопроизводства отличается своими особенностями, имеет различное назначение, порядок ведения и вступления в действие.

Документация, регламентирующая трудовые отношения

Документы распорядительного характера включают распоряжения и приказы, подписанные руководителем предприятия. С их помощью руководство управляет предприятием. Эту группу условно можно разделить на две категории:

- Распоряжения, относящиеся к вопросам функционирования организации в целом (решение производственных вопросов, о штатном расписании и т.д.).
- Распоряжения, касающиеся сотрудников (приказы о трудоустройстве, увольнении работника, переводе на иную занимаемую должность и т.д.).

Среди документов, находящихся в ведении отдела кадров находятся те, которые подтверждают трудовую деятельность сотрудников. К таковым следует отнести трудовую книжку, справку о трудоустройстве, трудовой дого-

вор, а также приказы (копии), составленные при трудоустройстве и увольнении. Благодаря им сотрудник имеет возможность зафиксировать свой официальный стаж и подтвердить трудовую деятельность — они важны как для оформления пенсионных выплат в дальнейшем, так и для выплаты больничных пособий на текущем месте работы.

Благодаря наличию копий приказов, возможно восстановление трудовой книжки, оформление ее дубликата и внесение записей о работе по совместительству.

Ведение специалистами отдела кадров документации информационно-расчетного характера требуется для сбора персональной информации о работниках, а также для систематизации данных об их трудовой деятельности. К этим видам кадровых документов следует отнести личную карточку сотрудника, личное дело, а также штатное расписание и табель по учету рабочего времени.

С помощью деловой внутренней переписки все кадровые решения могут быть зафиксированы и задокументированы. К примеру, чтобы привлечь сотрудника за проступок к ответственности необходимо затребовать с него объяснительную записку. А чтобы поощрить трудящегося на предприятии, требуется составленное непосредственным руководителем представление на имя руководителя предприятия.

Документация внутренней официальной переписки необходима для взаимодействия в письменном виде должностных лиц, сотрудников и администрации предприятия.

В отделах кадров ведется учетная кадровая документация. Книги по регистрации документооборота в отделе кадров включают в себя систематизированный учет таких документов, как приказы, трудовые книжки, личные дела и др.

В случае правильно оформленной учетной кадровой документации (когда документ пронумерован, на нем проставлена дата его регистрации) работодателю не составит труда выиграть трудовой спор с сотрудником.

В первую очередь, это учет приказов о трудоустройстве сотрудников, об их переводах и увольнениях. Также учет документооборота службы по кадрам включает в себя наличие регистрационных журналов по учету: локальных нормативно-правовых актов; трудовых договоров; составленных приказов об отпусках; приказов о командировках.

Кадровое делопроизводство включает ведение журналов, систематизирующих данные о прохождении трудящимися медосмотров, учет больничных листов, сведения о выданных командировочных удостоверениях и др.

Также к этому виду кадровых документов следует отнести две книги учета трудовых книжек – в одной отражается их движение, а в другой их приход-расход.

Некоторые учетно-регистрационные книги и журналы имеют строго утвержденную форму, тогда как разработка других предусматривается индивидуально на каждом предприятии в зависимости от специфики его деятельности.

При смене ответственного лица, отвечающего за кадровое делопроизводство необходимо документально оформить процедуру передачи документов. Такая потребность может возникнуть в результате кадровых перестановок и при реорганизационных мероприятиях в компании и т.д. Юридическое закрепление факта передачи предлагается оформить актом. В которые обязательно должны быть включена информация о наименовании предприятия; членах комиссии, с указанием занимаемых ими должностей; а также перечне передаваемой документации.

Передачу документации необходимо начинать с формирования ученой комиссии, за которой закрепляются обязанности по проверке верности веде-

ния документооборота на наличие обязательных документов, корректность их составления и хранения; и по формированию акта приема-передачи.

Комиссия может состоять из: нового сотрудника, который принимает дела предыдущего работника, который их передает; руководителя организации; работников делопроизводства; специалистов бухгалтерского, экономического, юридического и прочих отделов.

7 этап: проработка и заключение контрактов с дочерними обществами.

На данном этапе заключаются договора подряда на передачу вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих функций внешним исполнителям, специализирующимся в определенной области и обладающих знаниями, опытом, техническим оснащением.

Договор подряда регламентируется общими правилами для договора возмездного оказания услуг, содержащихся в 39 главе ГК РФ. В договоре подряда обязательным является содержание: перечня оказываемых услуг; сроков предоставления информации и результатов работы; ответственности исполнителя и заказчика; условий расторжения договора.

2.3 Инструменты проведения диверсификации

В научной литературе встречается диверсификация инструментов, применяемых для реструктуризации предприятий.¹⁵⁷ Несмотря на это, про-

¹⁵⁷ Ершова, И.В. Оперативно-производственное планирование: учебное пособие / И.В. Ершова, Т.А. Минеева, Е.В. Черепанова. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 96 с.

Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. М.: - Инфра-М, 2016. — 338с.

Куликова А.В. Маркетинговые исследования. Учебнометодическое пособие. — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2017. — 70 с

Нешиной А. Инвестиции. Москва. Изд-во: Дашков и К, 2016. — 353с.

цесс подбора необходимых инструментов занимает достаточно длительное время, так как отсутствует их структурированность, что затрудняет процесс поиска необходимых средств для осуществления разукрупнения.

Систематизация инструментов представляет собой организацию информации о них в виде, удобном для работы, хранения и последующего обращения к ней. Процесс структурирования заключается в сортировке и разбиении на группы.

Проанализировав разнообразие инструментов, автором были выбраны и структурно разделены те инструменты, которые наиболее эффективны в процессе осуществления разукрупнения конгломератов.

В соответствии с разработанной процедурой проведения процесса разукрупнения предложен инструментарий для ее реализации. Условно процесс разукрупнения можно разделить на следующие стадии: планирование (проектирование) и реализация проекта. На основании этого были структурированы соответствующие инструменты. Предлагается систематизировать инструменты исходя из выполняемых ими функций и соответствия каждому этапу осуществления разукрупнения, что позволит существенно сэкономить время для выбора необходимого инструментария, и, как следствие, ускорить процесс разукрупнения и быстрее получить ожидаемый эффект. Данные инструменты были выбраны на основе бенчмаркинга в процессе осуществления разукрупнения на промышленных предприятиях машиностроения Нижегородской области.

Предлагается структурировать инструменты исходя из выполняемых ими функций. (таблица 2.7) В таблице 2.7 приведено сравнение систематизаций средств разукрупнения, используемых при реализации существующих методик и разработанной процедуры.

Таблица 2.7 Инструментарий проведения диверсификации предприятий¹⁵⁸

Этапы реструктуризации предприятий	Инструменты	Цель и результат использования инструментов
I стадия – проектирование реструктуризации		
1 этап: подготовительный	диаграмма Ганта, программы для составления схем и диаграмм	Формирование графика работ, схемы процессов, схемы ролей
2 этап: сбор информации и выявление проблем	Опрос, наблюдение, эксперимент, статистика	Составление статистического отчета, оценка текущего состояния предприятия
3 этап: общее и полное понимание решаемых проблем	Метод экспертных оценок с использованием элементов мозгового штурма, диаграмма Паретто, ABC анализ	Ранжирование проблем и описание их сущности
4 этап: организационно-техническое проектирование	Программное обеспечение для планирования	Составление плана производства, плана материально-технического снабжения, плана создания производственных мощностей, плана сбыта, плана материальных запасов, разработка системы контроллинга
5 этап: социальное проектирование	Система оценки сотрудников, система вознаграждения	Составление плана по персоналу, увеличение их заинтересованности в работе
6 этап: разработка и экономическая оценка модели	Модель преобразования, финансовый план	Формирование схемы взаимодействия бизнес-единиц, расчет экономических показателей оценки результативности
II стадия – Реализация проекта		
1 этап: инвентаризация имущества и обязательств	Инвентаризация	Составление инвентаризационной описи, сличительной ведомости, акта инвентаризации, ведомости учета результатов, выявленных инвентаризацией
2 этап: распределение имущества и обязательств	Стратификация имущества и обязательств	Определения перечня активов и обязательств для каждой бизнес-единицы
3 этап: составление и утверждение раз-	Бухгалтерские программы, формы бухгалтерской отчетности	Составление разделительного баланса, передаточного акт

¹⁵⁸ Составлено автором

Этапы реструктуризации предприятий	Инструменты	Цель и результат использования инструментов
делительного баланса		
4 этап: принятие и оформление решения о реорганизации	Общее собрание участников	Формирование протокола собрания и решения участников
5 этап: регистрация выделенных организаций	Перечень и формы необходимых документов, закрепленных в законодательстве	Формирование пакета документов, необходимых для регистрации юридических лиц
6 этап: решение кадровых вопросов на новых предприятиях	Специализированное программное обеспечение	Составление приказов, кадрового документооборота, штатного расписания, должностных инструкций
7 этап: проработка и заключение контрактов с бизнес-единицами	Нормативно-правовая база, образцы договоров	Заключение договоров подряда с вновь образованными бизнес-единицами

Каждому этапу осуществления реструктуризации присвоены свои инструменты, необходимые для его выполнения. В некоторые этапы автор добавил или конкретизировал имеющиеся инструменты. В некоторые этапы автор добавил или конкретизировал имеющиеся инструменты:

- при осуществлении I стадии: на первом подготовительном этапе предлагается составления графика работ с помощью диаграммы Ганта; третий этап – общее и полное понимание проблем – дополнить ранжированием проблем, диаграммой Паретто и ABC анализом; в четвертый этап – организационно-техническое проектирование – добавить систему контроллинга; шестой этап расширить схемой взаимодействия бизнес-единиц и экономическими показателями оценки результативности;

- при осуществлении II стадии: предлагается наполнить необходимым инструментарием первый, второй, третий, шестой и седьмой этапы.

При осуществлении I стадии разукрупнения:

- на первом подготовительном этапе предлагается составления графика работ с помощью диаграммы Ганта. Данное средство было выбрано исходя

из его следующих преимуществ: установление четких сроков и облегчение планирование проектов; графическая подача материала; определение вехов проекта, его стадий и обозначение ключевых задач; удобство для контроля и отслеживания качества выполненных работ; отображение зависимости одной выполненной работы от другой.

- третий этап – общее и полное понимание проблем – дополнить ранжированием проблем, диаграммой Паретто и ABC анализом. Ранжирование – построение какой-либо иерархии в сообществе.¹⁵⁹ Его можно осуществить посредством построения диаграммы Парето с использованием ABC анализа. Диаграмма Парето представляет собой инструмент, который позволяет за счет ранжирования выявленных проблем по важности распределить усилия для их оперативного решения. Для достижения максимального эффекта от использования данного инструмента рекомендуется составлять несколько различных диаграмм Парето по разным классификационным признакам. Совместно с диаграммой предлагается применять ABC-анализ. Данный анализ помогает разделить все элементы на три основные группы по уровню важности: в группе А содержатся 60-80% от всего объема исследуемых элементов (проблем, причин), которые имеют высокий приоритет; в группе В состоят более незначительные проблемы, которые в совокупности составляет около 20%; в группе С заключаются самые менее значимые, но при этом многочисленные проблемы.

- в четвертый этап – организационно-техническое проектирование – добавить систему контроллинга. В современных условиях контроллинг затрагивает многие аспекты деятельности предприятия, связанные с управлением рисками, информационным снабжением организации, анализом ключевых показателей, стратегическим, тактическим и оперативным планированием и СМК.

¹⁵⁹ Исторический словарь галлицизмов русского языка. - М.: Словарное издательство ЭТС URL: http://www.ets.ru/pg/r/dict/gall_dict.htm. Николай Иванович Епишкин epishkinni@mail.ru. 2010.

- шестой этап расширить схемой взаимодействия бизнес-единиц и экономическими показателями оценки результативности и эффективности.

При осуществлении II стадии: предлагается наполнить необходимым инструментарием первый, второй, третий, шестой и седьмой этапы.

- первый этап – инвентаризация имущества и обязательств заполнить инструментами, необходимыми для его проведения: инвентаризационной описью, сличительной ведомостью, актом инвентаризации, ведомостью учета результатов, выявленных инвентаризацией. Инвентаризация представляет собой проверку фактического наличия имущества предприятия и его финансовых обязательств на определённую дату, осуществляемую за счет сравнения учетных данных с аналогичными фактическими показателями. Она является основным способом обеспечения и контроля за сохранностью имущества и средств его формирования на предприятии.

- второй этап – распределение имущества и обязательств предлагается выполнять с помощью стратификации и составления перечня активов и обязательств. Стратификация – разделение имущества и обязательств. Разделение активов и обязательств при разукрупнении предприятия можно осуществлять в несколько этапов. В первую очередь необходимо распределить основные средства, нематериальные активы, незавершенное строительство и запасы. В основе их разделения должен лежать технологический признак, необходимый для обеспечения выполнения бизнес-единицами их производственные функции. Затем следует распределять кредиторскую задолженность. В основу ее распределения должен быть положен принцип следования, то есть он относится к той бизнес-единице, к которой были переданы активы, приобретенные за счет этой кредиторской задолженности. Исключением является кредиторская задолженность по налогам и сборам. Данная задолженность распределению не подлежит, а остается на балансе реорганизуемой организации. Следующим этапом следует разделить НДС по приобретенным ценностям, который также, как и кредиторская задолженность,

распределяется на основе принципа следования. Далее разделяют среди бизнес-единиц дебиторскую задолженность. Ее рациональнее разделять используя технологический признак. Исключением также является дебиторская задолженность по налогам и сборам, которая распределению не подлежит. После распределения имущества и обязательств необходимо оценить балансы реорганизуемой организации и выделяемых бизнес-единиц на соответствие критерию справедливости. При выявлении противоречий, перераспределению подлежат в наиболее ликвидные активы –денежные средства, дебиторская задолженность, финансовые вложения и НДС. Заключительным этапом разделения активов и обязательств становится формирование собственного капитала новых бизнес-единиц.

- третий этап – составление и утверждение разделительного баланса необходимо выполнять с помощью составления разделительного баланса или передаточного акта. Разделительный баланс – это документ, который составляется при реорганизации в форме разделения или выделения и содержит сведения об активах, обязательствах, капитале и резервах, которые распределены между сторонами, участвующими в реорганизации. Специальной формы разделительного баланса не существует. Для этих целей используется форма бухгалтерского баланса, утвержденная Приказом Минфина от 02.07.2010 № 66н.

Таблица 2.8 Образец составления разделительного баланса при реструктуризации¹⁶⁰

Актив	Организация А	Передаваемые организациям	
		В	С
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы			
Основные средства			

¹⁶⁰ Составлено автором

Отложенные налоговые активы			
.....			

Баланс в таком случае дополняется необходимыми графами. К примеру, при разделении организации А на две компании В и С в разделительном балансе организации А на дату реорганизации по каждой статье бухгалтерского баланса нужно будет предусмотреть распределение между новыми компаниями.

- шестой этап – решение кадровых вопросов на новых предприятиях предлагается выполнять с помощью приказов, штатного расписания, должностных инструкций и прочего кадрового документооборота.

- седьмой этап – проработка и заключение контрактов с бизнес-единицами необходимо обеспечить договором подряда с вновь образованными организациями.

Кроме этого на этапе проектирования происходит выбор оптимальной организационной структуры предприятия. Автором проведены сравнительные исследования наиболее известных и часто используемых форм управления: линейной, линейно-штабной, функциональной, линейно-функциональной, матричной, сетевой и дивизионной. При выборе той или иной организационной структуры следует руководствоваться характером деятельности компании, состоянием ее внешней среды и перспективами развития. Результаты сравнительного анализа показали, что при разукрупнении предприятий в современных условиях следует основываться на сетевой структуре, которая является эффективным вариантом разграничения полномочий и связей, при этом обеспечивает необходимую централизацию и автономию. Условно схему взаимодействия можно представить в виде схемы (рисунок 2.16).

При разукрупнении стагнирующего предприятия происходит его разделения по видам деятельности и территориальному признаку. Старое предприятие приобретает статус инвестиционного, которое занимается сдачей в аренду производственных мощностей. Вновь созданные бизнес-единицы подразделяются на торговые предприятия, которые взаимодействуют с поставщиками и покупателями; производственные предприятия, которые взаимодействуют в основном с выделенными торговыми домами; и обслуживающие предприятия, которые оказывают услуги для всех предприятий системы. За счет такого выделения предоставляется возможность выхода на новые рынки сбыта и поиск дополнительных доходов.

¹⁶¹ Составлено автором

В систему партнерского взаимодействия между вновь образованными бизнес-единицами необходимо включить следующие положения: перечень оказываемых услуг, сроки, ответственность сторон, условия расторжения отношений, мотивацию сторон, правила и порядок приема-передачи материалов, товаров, работ и услуг.

1. Перечень оказываемых услуг. Максимально полно описываются все услуги, которые связаны с функциями, планируемыми к передаче сторонним организациям и заранее перечисляются все задачи исполнителя. Частой ошибкой при заключении договора подряда являются: неправильная оценка объема выполняемых услуг или работ; пренебрежение описанием технического задания; присутствие двусмысленных формулировок. Добавление в договор дополнительных условий возможно с помощью заключения дополнительного соглашения, которое должны подписать обе стороны.

2. Сроки предоставления информации, документации, работ, материалов и т.д. Закрепление сроков на каждое действие и бездействие позволяют заказчику работ и подрядной компании избежать разногласий. При этом необходимо предусмотреть реально выполнимые сроки для обеих сторон, что в дальнейшем будет способствовать установлению виновного и возложения ответственности на него.

3. Ответственность сторон. Из-за не полного описания ответственности сторон в договоре могут возникать спорные ситуации, решение которых может быть сопряжено обращением в судебные инстанции. В связи с этим важно заранее определить зоны ответственности для заказчика и для исполнителя; прописать наличие штрафных санкций, пеней и неустоек за нарушение условий договора.

4. Условия расторжения договора. Срок договора подряда может быть различным - от нескольких месяцев до нескольких лет. Одним из необходимых условий договора является возможность его пролонгации. Кроме этого возможны такие ситуации, когда исполнитель или заказчик захочет расторг-

нуть данный договор в одностороннем порядке до истечения его срока. Данное право регламентируется ст. 782 ГК РФ и может быть реализовано с обязательным возмещением всех убытков или понесенных расходов второй стороне. Особенность договора подряда на выполнение услуг заключается в возможности возникновения проблем с выгрузкой баз данных от подрядных - обслуживающих компаний. Во избежании данной проблемы необходимо прописать в договоре условия расторжения договора с указанием формата, сроков и стоимости передачи всей информации.

5. Мотивация сторон. Оплату услуг и прочие мотивационные аспекты необходимо сразу обсудить с мельчайшими подробностями. Расписать каким образом оцениваются работы, предусматривается ли какая-либо система скидок или прочие стимулы для работы (например, предоставление давальческого материала, приоритетное право на аренду помещений, оборудования и т.д.)

6. Правила и порядок приема-передачи материалов, товаров, работ и услуг. Необходимо заранее установить порядок оповещения сторон о готовности товара, о каких-либо затруднениях, возникающих в процессе работы. Также следует описать четкий алгоритм действий при принятии материалов, товаров, работ или услуг, а также возможности рекламации и ее документального оформления.

Образец договора, учитывающего необходимые условия, которые должны обеспечить эффективное взаимодействие между предпринимательскими единицами разработан автором и приведен в приложении А к диссертации.

Систематизация инструментов осуществления процесса реструктуризации на основе диверсификации предприятий раскрывает системно-функциональные взаимодействия, возникающие в процессе достижения целевых ориентиров развития за счет разукрупнения предприятий.

Разработка инструментария для каждой стадии процесса реструктуризации на предприятиях позволит оптимально и слажено обеспечить бизнес-процесс по проведению разукрупнения предприятий необходимыми средствами.

Выводы по второй главе

Проведен анализ масштабов промышленных предприятий. За последние 10 лет общее количество предприятий выросло, а вот доля крупных предприятий сократилась почти вдвое. Итак, общее количество предприятий с 2007 до 2016 года изменилось в сторону увеличения на 1 534 702 предприятия или на 46,71%. В тоже время количество крупных предприятий наоборот сократилось на 36 683 предприятия или на 40,23%. Также проведен анализ доли в ВВП малых и крупных предприятий. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о тенденции предприятий к разукрупнению. И такая тенденция прослеживается не только в общих показателях, но и отдельно по отраслям. Особое внимание в работе было уделено машиностроительной отрасли, которая также показала сокращение числа крупных предприятий за последние несколько лет. Кроме этого за последние четыре года отрасль показала неутешительные результаты – существенный спад производства. Который правительство сдерживало введенной политикой импортозамещения и различного рода программами государственной поддержки.¹⁶²

Разработана процедура проведения реструктуризации предприятий на основе их диверсификации. В общем процесс проведения реорганизации предприятия путем разукрупнения можно разделить на две стадии: проектирование и реализация проекта. I стадия – проектирование – включает в себя 6 этапов: подготовка, сбор информации и определение проблем, выработка

¹⁶² А.Д. Ефремова, В.П. Кузнецов Развитие машиностроения в условиях импортозамещения // Экономика и предпринимательство. № 3 ч.2 (68-2) 2016 г. Издательство: Редакция журнала «Экономика и предпринимательство» (Москва) ISSN: 1999-2300 с. 229-234

общего и полного понимания решаемых проблем, организационно-техническое проектирование, социальное проектирование, преобразования. II стадия - реализация проекта – включает в себя 7 этапов: инвентаризация имущества и обязательств, распределение имущества и обязательств, составление и утверждение разделительного баланса, принятия и оформления решения о реорганизации, регистрация выделенных компаний, решение кадровых вопросов на новых предприятиях, проработка и заключение контрактов с дочерними обществами.

Систематизированы инструменты осуществления процесса диверсификации на предприятиях. В основе классификации положено функциональное назначение инструментов в соответствии с этапами осуществления процедуры реструктуризации.

3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОЕНИЯ

3.1 Методика оценки эффективности результатов реструктуризации

Логика современного экономического развития приводит к тому, что в управлении крупным предприятием (корпорацией) все большую роль начинает играть экономический аспект.¹⁶³ Исходя из вышеназванных целей эффективность проведения процесса разукрупнения можно оценивать с помощью показателей и методик оценки экономического положения предприятия, в которых основными расчетными показателями являются: показатели деловой активности и рентабельности.

Работы ученых, связанные с проведением оценки эффективности реорганизационных мероприятий основываются на оценке устойчивости.¹⁶⁴

Несмотря на то, что в научной литературе предлагается количественная оценка показателей работы предприятий, результаты данных исследований не коррелируются с анализом эффективности новой организационной структуры.

Процесс разукрупнения предприятия сопряжен с обновлением организационной структуры, поэтому автор считает необходимым добавить в систему оценки эффективности проведения структурных изменений и показатели, затрагивающие данный аспект процесса разукрупнения.

В результате предлагается оценивать эффективность проведения реструктуризации предприятий на основе оценки общей стратегической устойчивости предприятия. А именно проводить оценку с применением следую-

¹⁶³ Тибилов Д.П. Развитие управления финансами горных предприятий // Научный вестник Московского государственного горного университета. 2011. № 12. С. 93.

¹⁶⁴ Салахиева М.Ф., Семенова О.В. Оценка эффективности реструктуризации промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-restrukturizatsii-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 24.10.2018).

щих показателей: устойчивость предприятия на рынке, экономические показатели деятельности предприятия, производственно-технологическая устойчивость и эффективность системы управления.

Совместное использование данных показателей позволит обеспечить комплексную оценку эффективности проведенных мероприятий, за счет рассмотрения различных аспектов деятельности, претерпевающих определенные изменения. Решение о эффективности проведения процесса реструктуризации предлагается принимать исходя из расчета следующих показателей и сравнения их с нормативными значениями (рисунок 3.1)



Рис. 3.1 Показатели оценки эффективности реструктуризации предприятий¹⁶⁵

Условно показатели оценки эффективности разукрупнения можно разделить на две группы: показатели устойчивости и эффективности системы управления. Показатели устойчивости разделены автором на три подгруппы: устойчивость предприятия на рынке, экономические показатели деятельности предприятия и производственно-технологическая устойчивость.

¹⁶⁵ Составлено автором

Таблица 3.1 Показатели устойчивости бизнес-единиц¹⁶⁶

Показатель	Алгоритм расчета	Что характеризует	Нормативное значение
Показатели устойчивости предприятия на рынке			
Индекс объема продаж	Объем продаж за текущий период/объем продаж за предыдущий период	динамику продаж продукции в текущем периоде по сравнению с предыдущим	>1
Доля рынка предприятия	Объем продаж предприятия/потенциальная емкость рынка	долю, занимаемую предприятием на рынке	постоянный рост по сравнению с предыдущим периодом
Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка	сколько получено прибыли на 1 рубль выручки	устанавливается в среднем по отрасли
Экономические показатели деятельности предприятия			
1. Показатели деловой активности			
Коэффициент оборачиваемости активов	Чистая выручка от реализации продукции / Среднегодовая стоимость активов	скорость оборота совокупного капитала предприятия, т.е. показывает, сколько раз за рассматриваемый период происходит полный цикл производства и обращения	Устанавливается предприятием
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Чистая выручка от реализации продукции / Среднегодовая стоимость оборотных активов	скорость оборачиваемости оборотных средств	Устанавливается предприятием
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Чистая выручка от реализации продукции / Среднегодовая сумма дебиторской задолженности	скорость погашения дебиторской задолженности	Устанавливается предприятием
2. Показатели эффективности работы предприятия			
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал	эффективность использования собственного капитала организации	Устанавливается в среднем по отрасли
Рентабельность активов	Прибыль от обычной деятельности до налогообложения / Валюта баланса	уровень прибыли, создаваемой всеми активами предприятия, находящимися в его использовании согласно балансу	Устанавливается в среднем по отрасли

¹⁶⁶ Составлено автором

<i>Показатель</i>	<i>Алгоритм расчета</i>	<i>Что характеризует</i>	<i>Нормативное значение</i>
Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка	Сколько получено прибыли на 1 рубль выручки	Устанавливается в среднем по отрасли
Показатели производственно-технологической устойчивости			
Индекс производства	Объем производства за текущий период/объем производства за предыдущий период	динамику производства продукции в текущем периоде по сравнению с предыдущим	>1
Коэффициент использования мощности	Фактический объем производства продукции/максимальный объем производства продукции	Процент загрузки производственных мощностей на предприятии	Устанавливается предприятием
Фондоотдача	Объем производства/среднегодовую стоимость основных фондов	выпуск готовой продукции на 1 рубль основных фондов	Устанавливается предприятием
Доля бракованной продукции	Объем бракованной продукции/общий объем производства	Долю бракованной продукции в общем объеме производства	Устанавливается предприятием
Затраты на рубль товарной продукции	Общая сумма затрат на производство и реализацию продукции/стоимость произведенной продукции в действующих ценах	Долю затрат в цене продукции	Устанавливается предприятием

Данные показатели широко используются крупнейшими машиностроительными предприятиями такими как: ПАО «Соллерс», Группа ГАЗ, Группа ГМС (Гидромашсервис).

Процесс разукрупнения сопряжен с неизбежным изменением организационной структурой предприятия. Следовательно, при принятии решений о проведении и результативности процедуры разукрупнения необходимым становится и оценка эффективности организационной структуры управления.

Основным стал подход З.М. Рыбалкиной и В.Г. Куликова состоящий в оценивании управляемости организации по степени достижения целей, точнее, определение соотношения между количеством выполненных и поставленных целей.

Таблица 3.2 Характеристика уровней управляемости предприятий¹⁶⁷

Уровень управления Показатель	Высоко управляемая	Нормально управляемая	Мало управляемая	Неуправляемая
Характер достижение целей	Планомерный		Вероятностный	
Полнота достижения целей	Достижение и обеспечение плановых и сверхплановых целей	Максимально полное достижение целей	Частичное достижение целей либо полное, но с перерасходом ресурсов	Цели не достигаются
Своевременность достижения целей	Досрочно или в срок	В срок	С нарушением сроков	Со значительным нарушением сроков
Использование ресурсов	Экономия	В пределах нормы	Перерасход	Существенные потери
Эффект	Больше нормы	В пределах нормы	Меньше нормы	Эффект отсутствует
Уровень управляемости	(более 70%)	Средний (50...69,9%)	Низкий (20...49,9%)	Критический (до 20%)

В соответствии с таблицей 3.2 предприятия можно подразделить на 4 вида в соответствии с уровнем управляемости.

1. Высокоуправляемая. При таком уровне управления предприятие характеризуется достижением намеченных целей и своевременным, а иногда и сверхплановым, функционированием.

2. Нормативно-управляемая. При данном уровне управления предприятие полностью и своевременно достигает поставленных целей и практически не отклоняется от них.

3. Малоуправляемая. В данном случае предприятие характеризуется постоянными сбоями в работе. Именно из-за этого достижение поставленных целей происходит либо с большим отклонением по времени, либо не происходит вообще.

¹⁶⁷ Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Методика оценки управляемости организации // № 6 (354) Технология Текстильной Промышленности // 2014. – С. 12-15

4. Неуправляемая. При таком уровне управляемости предприятие не может достичь поставленных целей, и при этом существуют большие потери ресурсов.

Данный подход показывает лишь качественные характеристики оценки эффективности управления предприятием.¹⁶⁸ Автор предлагает дополнить данный подход количественными показателями.

Анализ научных трудов позволил выделить основные коэффициенты, используемые при оценке системы управления на ее эффективность¹⁶⁹:

1. Коэффициент управляемости, который характеризует отношение количества фактического персонала, находящегося в подчинении у руководителя к аналогичному нормативному значению.

Расчет производится по формуле 1:

$$K_{уп} = \frac{1}{z} \times \sum_{1}^m \frac{H_{ф}}{H_{н}} \quad (1)$$

z - число уровней управления;

m – число управленческого персонала на соответствующем уровне;

$H_{ф}$ и $H_{н}$ – количество фактического и нормативное значение персонала, находящегося в подчинении у руководителя.

Норматив $K_{уп} = 0,5 - 1$.

2. Коэффициент экономичности труда работника аппарата управления $K_{зу}$ рассчитывается по формуле 2:

$$K_{зу} = \frac{Зау.т.г.*Зпр.п.г.}{Зау.п.г.*Зпр.т.г.} - 1 \quad (2)$$

Зау. т.г.– общая сумма издержек, затраченных на выполнение управленческих обязанностей в текущем году;

Зау. п.г.– общая сумма издержек, затраченных на выполнение управленческих обязанностей в предыдущем году;

¹⁶⁸ Сидорова Е. Ю., Степанов А. С., Функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией в условиях конкуренции, Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15, вып. 3, с. 298

¹⁶⁹ Герасимов Б.И., Коновалова Т.М., Спиридонов С.П., Саталкина Н.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008.- 142 с.

Зпр – общая сумма издержек, затраченных на производство и реализацию продукции за год.

3. Коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности $K_э$ показывает сколько рублей прибыли Π (дохода) приходится на одного сотрудника из управленческого аппарата и рассчитывается по формуле 3:

$$K_э = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{ау}} \quad (3)$$

Оценка эффективности формы управления основывается на достижении поставленных ориентиров в конкретной ситуации и на оценке результативности деятельности организации. Последствия работы предприятия могут быть проанализированы на степень: достижения выдвинутых ориентиров; адекватности цели текущей ситуации управления; укрепления положения предприятия во внешней среде.

Построение формы управления, адекватной внешним экономическим условиям и внутренним особенностям организации является одной из важнейших проблем российской промышленности.

Так как основным изменением в процессе разукрупнения является реструктуризация организационной структуры предприятия, то все оценочные показатели должны быть приведены к взвешиванию эффективности организационной структуры.

При соотнесении качественных и количественных показателей получается следующая таблица оценки управляемости предприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 Показатели оценки эффективности реструктуризации в части управляемости организационной структуры¹⁷⁰

Уровень управления Показатель	Высоко управляемая	Нормально управляемая	Мало управляемая	Неуправляемая
Качественные показатели				
Характер достижения целей	Планомерный		Вероятностный	
Полнота достижения целей	Достижение плановых и сверхплановых целей	Максимально полное достижение целей	Частичное достижение целей	Цели не достигаются
Своевременность достижения целей	Досрочно или в срок	В срок	С нарушением сроков	Со значительным нарушением сроков
Количественные показатели				
Экономичность труда, Кзу	Экономия по сравнению с предыдущим периодом	В пределах показателей предыдущего периода	Перерасход по сравнению с предыдущим периодом	Существенные потери по сравнению с предыдущим периодом
Экономическая эффективность аппарата управления, Кэ	Больше показателей предыдущего периода	В пределах показателей предыдущего периода	Меньше показателей предыдущего периода	Эффект отсутствует
Уровень управляемости, Куп	(более 70%)	Средний (50...69,9%)	Низкий (20...49,9%)	Критический (до 20%)
Показатели устойчивости предприятия (таблица 3.1)	Выше нормативного значения	В пределах нормативного значения	Небольшие отклонения от нормативного значения	Значительные отклонения от нормативного значения

По данным таблицы делается итоговый вывод о эффективности проведения разукрупнения, основанный на оценке уровня управляемости бизнес-единицы и показателей ее устойчивости.

Методика оценки эффективности результатов реструктуризации на основе диверсификации предприятий включает 16 шагов, на каждом из которых последовательно рассчитываются 16 показателей, которые в дальнейшем приводятся к интегральному показателю (ИП). Для этого предлагается сложить все индикаторы, установив для каждого из них определённое нормативное значение по формуле 4.

$$\text{ИП} = \sum \Delta (\text{Юп, Тд, Рп, Коб. а, Коб. о. с. , Коб. дз, Рск, Ра, Инр, Ким, Фо, Б, З, Кзу, ТКэ, Куп}),$$

(4)

¹⁷⁰ Разработано автором

где

$\Delta = \frac{i\phi}{i_n}$ – соотношение фактического показателя с принятым норматив-

ным значением

$I_{оп}$ – индекс объема продаж (нормативное значение ≥ 1)

T_d – темп роста доли предприятия на рынке (нормативное значение ≥ 1)

$R_{п}$ – рентабельность продаж (нормативное значение берется среднее по отрасли)

$K_{об.а}$ – коэффициент оборачиваемости активов (нормативное значение устанавливается предприятием)

$K_{об.о.с.}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных средств (нормативное значение устанавливается предприятием)

$K_{об.дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (нормативное значение устанавливается предприятием)

$R_{ск}$ – рентабельность собственного капитала (нормативное значение берется среднее по отрасли)

R_a – рентабельность активов (нормативное значение берется среднее по отрасли)

$I_{пр}$ – индекс производства (нормативное значение ≥ 1)

$K_{им}$ – коэффициент использования мощности (нормативное значение $= 1$)

Φ_o – фондоотдача (нормативное значение устанавливается предприятием)

B – коэффициент бракованной продукции (нормативное значение устанавливается предприятием)

Z – затраты на рубль товарной продукции (нормативное значение устанавливается предприятием)

$K_{зу}$ – коэффициент экономичности труда (нормативное значение < 1)

$TK_{э}$ – темп роста коэффициента экономической эффективности аппарата управления (нормативное значение ≥ 1)

Куп – коэффициент управляемости (нормативное значение $\geq 0,7$)

Нормативные значения показателей взяты из таблиц, приведенных в диссертационной работе. Интегральный показатель включает 16 критериев оценки, нормативное значение каждого из которых автор сравнил с единицей. Для нахождения порогового значения показателя был использован метод экспертных оценок, который выявил, что при достижении интегральным показателем отметки в 10 пунктов и ниже следует рассматривать возможность структурных изменений предприятия.

3.2 Практическое применение процедуры реструктуризации на основе диверсификации предприятий машиностроительной отрасли

Апробацию своих результатов исследования автор провел на нескольких предприятиях машиностроительной отрасли в Нижегородской области. Одним из примеров применения авторских разработок стало ПАО «ЗМЗ», входящего в группу Соллерс. Группа Соллерс занимается производством двигателей и автокомпонентов, за счет чего удовлетворяет внутренние потребности и выходит на рынок крупных российских автопроизводителей. ПАО «СОЛЛЕРС» имеет доли нескольких предприятий автомобильной промышленности, расположенных на территории России (ООО «Ульяновский автомобильный завод», ПАО «Заволжский моторный завод»), ряда импортеров и дистрибуторов транспортных средств (ООО «Дистрибьюторский центр СанЙонг», ООО «Дистрибьюторский центр УАЗ»). Кроме того, известны несколько компаний, которые стали производными от ПАО «СОЛЛЕРС» зарубежных партнеров: Форд Соллерс, лизинговая компания ООО «СОЛЛЕРС-ФИНАНС», ООО «МАЗДА СОЛЛЕРС Мануфэкчуринг Рус», ООО «СОЛЛЕРС-БУССАН».

Основным направлением деятельности ПАО «СОЛЛЕРС» является формирование разветвленного промышленного холдинга, обеспечивающего разработку конкурентоспособных современных автотранспортных средств.

Организационная структура ПАО «Соллерс» представлена на рисунке.

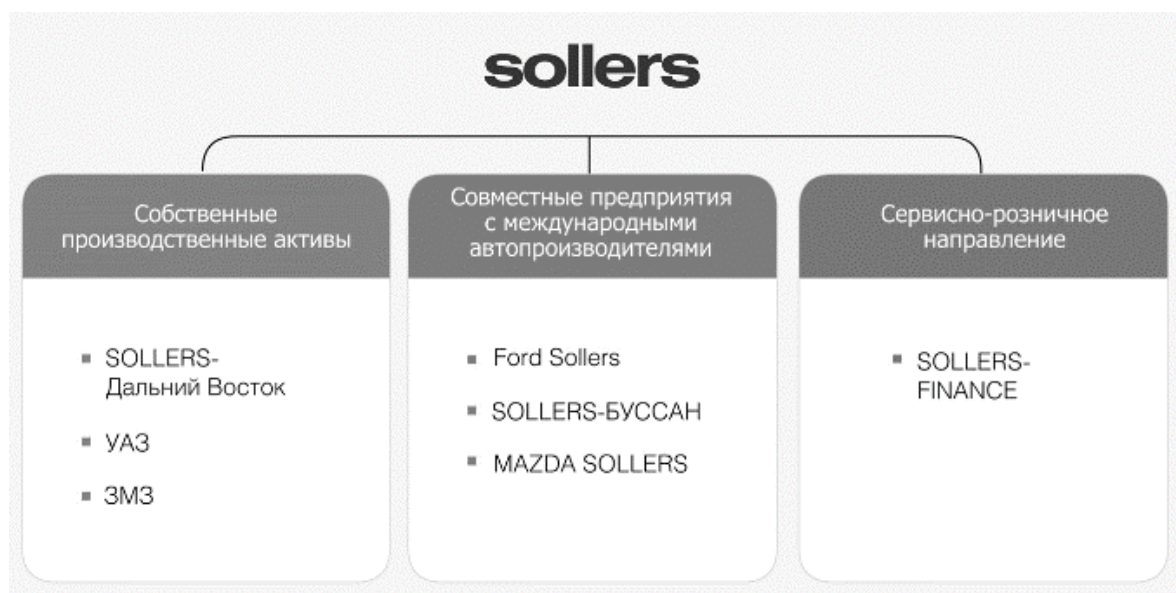


Рис. 3.2. Структура ПАО «СОЛЛЕРС»¹⁷¹

Группа компаний СОЛЛЕРС состоит из нескольких предприятий (бизнес-единиц), находящихся в различных регионах России.¹⁷²

· ПАО «СОЛЛЕРС» полностью владеет (100%) Обществом с ограниченной ответственностью «Ульяновский автомобильный завод» (ООО «УАЗ»). ООО «УАЗ» – российским производителем полноприводных автомобилей.

· ПАО «СОЛЛЕРС» косвенно владеет 94,93% Публичным акционерным обществом «Заволжский моторный завод» (ПАО «ЗМЗ»). ПАО «ЗМЗ» – крупнейший в нашей стране производитель двигателей для автомобилей Е-класса, внедорожников, малотоннажных грузовиков и автобусов.

¹⁷¹ URL: <http://www.sollers-auto.com> – официальный сайт ПАО «СОЛЛЕРС»

¹⁷² Ефремова А.Д., В.П. Кузнецов Анализ эффективности работы разукрупненной производственной структуры на базе ПАО «СОЛЛЕРС» // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам III Международной студенческой научно-практической конференции. НГПУ им. К. Минина. 2017. С. 55-58.

- ПАО «СОЛЛЕРС» совместно с аффилированными лицами владеет наполовину (50%) предприятием Форд-Соллерс. Это совместный проект с Ford Motor Company по производству и дистрибуции легковых и легких коммерческих автомобилей Ford на территории России.

- ПАО «СОЛЛЕРС» владеет наполовину (50%) Обществом с ограниченной ответственностью «СОЛЛЕРС-ФИНАНС» (ООО «СОЛЛЕРС-ФИНАНС»). ООО «СОЛЛЕРС-ФИНАНС» - лизинговой компанией, занимающаяся финансированием в основном покупателей коммерческого транспорта (совместный проект с Совкомбанком).

- ПАО «СОЛЛЕРС» косвенно владеет наполовину (50%) Обществом с ограниченной ответственностью «МАЗДА СОЛЛЕРС Мануфэкчуринг Рус» (ООО «МСМР»). ООО «МСМР» – совместное предприятие с компанией Mazda, которое занимается производством внедорожников и больших легковых автомобилей бизнес-класса. Предприятие располагается во Владивостоке и выпускает около 70 тысяч автомобилей в год.

- ПАО «СОЛЛЕРС» владеет наполовину (50%) Обществом с ограниченной ответственностью «СОЛЛЕРС-БУССАН» (ООО «СОЛЛЕРС-БУССАН»). Основной деятельностью компании является производство автомобилей. В июне 2015 года совместный проект с Mitsui по производству Toyota LC Prado был завершен в запланированные сроки. СОЛЛЕРС ведет переговоры с потенциальными партнерами в целях развития производственной площадки СОЛЛЕРС-БУССАН.

В работе более подробно рассмотрена производственная составляющая группы компаний, а именно предприятие ПАО «ЗМЗ».

Основные направления деятельности на промышленной площадке ПАО «ЗМЗ»: производство двигателей внутреннего сгорания от 2,2 до 4, 67 л, со-ответствующих современным экологическим стандартам, для а/м типа SUV , LCV, автобусов типа ПАЗ, а также запасных частей к ним; производство авто-компонентов под заказы мировых автокомпаний : «Ford» , «ZF-

Кама», в рамках темы локализации; развитие индустриального парка на пром.площадке ЗМЗ.

Для оценки эффективности проведения реструктуризации были рассчитаны показатели до проведения диверсификации и после нее.

Таблица 3.4 Расчет показателей до проведения процесса реструктуризации¹⁷³

Показатель \ Год	2012	2013	2014
Показатели устойчивости предприятия на рынке			
Индекс объема продаж	0,98	0,96	0,97
Доля рынка предприятия (коэффициент роста доли рынка предприятия)	20% (-)	21% (1,05)	19% (0,90)
Рентабельность продаж	0,03 (0,75)	0,00	-0,16 (-4)
Экономические показатели деятельности предприятия			
1. Показатели деловой активности			
Коэффициент оборачиваемости активов	0,70 (1)	0,61 (0,87)	0,21 (0,3)
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,49 (1)	0,93 (0,62)	0,32 (0,21)
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,28 (1,14)	1,28 (0,64)	0,38 (0,19)
2. Показатели рентабельности			
Рентабельность собственного капитала	0,02 (0,66)	0,00	-0,04 (-1,33)
Рентабельность активов	0,02 (1)	0,00	-0,03 (-1,5)
Рентабельность продаж	0,03 (0,75)	0,00	-0,16 (-4)
Показатели производственно-технологической устойчивости			
Индекс производства	1,01	0,99	0,95
Коэффициент использования мощности	0,72	0,75	0,76
Фондоотдача	1,15 (1)	1,11 (0,96)	1,04 (0,90)
Доля бракованной продукции	9% (0,95)	9,5% (0,95)	9,1% (0,95)
Затраты на рубль товарной продукции	0,85 (1)	0,82 (1,2)	0,88 (0,80)
Характеристика уровня управляемости организации			

¹⁷³ Рассчитано автором

Показатель \ Год	2012	2013	2014
Экономичность труда, Кзу	0,50	0,58	0,60
Экономическая эффективность аппарата управления, Кэ, тыс. руб./чел (коэффициент роста экономической эффективности аппарата управления)	160 (-)	90 (0,56)	-65 (-1,72)
Уровень управляемости, Куп	0,60	0,55	0,45
Интегральный показатель эффективности реструктуризации	-	11,31	-4,57

По расчетным показателям из таблицы 3.4 нельзя сделать однозначного вывода о необходимости проведения процедуры разукрупнения на предприятии. Показатели рентабельности очень низкие, также стоит отметить, что происходит ухудшение всех расчетных показателей деятельности предприятия.

Одним из проблемных мест предприятия было выделено большое количество простаивающих площадей из-за сокращения производства. Основной деятельностью предприятия является производство двигателей, организационная структура достаточно громоздкая, что препятствует оперативному решению проблем по использованию незагруженных площадей. Кроме этого на предприятии отсутствует определенная структура, которая бы занималась именно данной проблемой. Схематично организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.3.

На данном рисунке представлена укрупненная схема управления предприятием. Данная структура управления немного устарела и не соответствует нынешним требованиям и потребностям предприятия. Именно поэтому было принято решение провести реструктуризацию организационной структуры по средствам ее диверсификации.

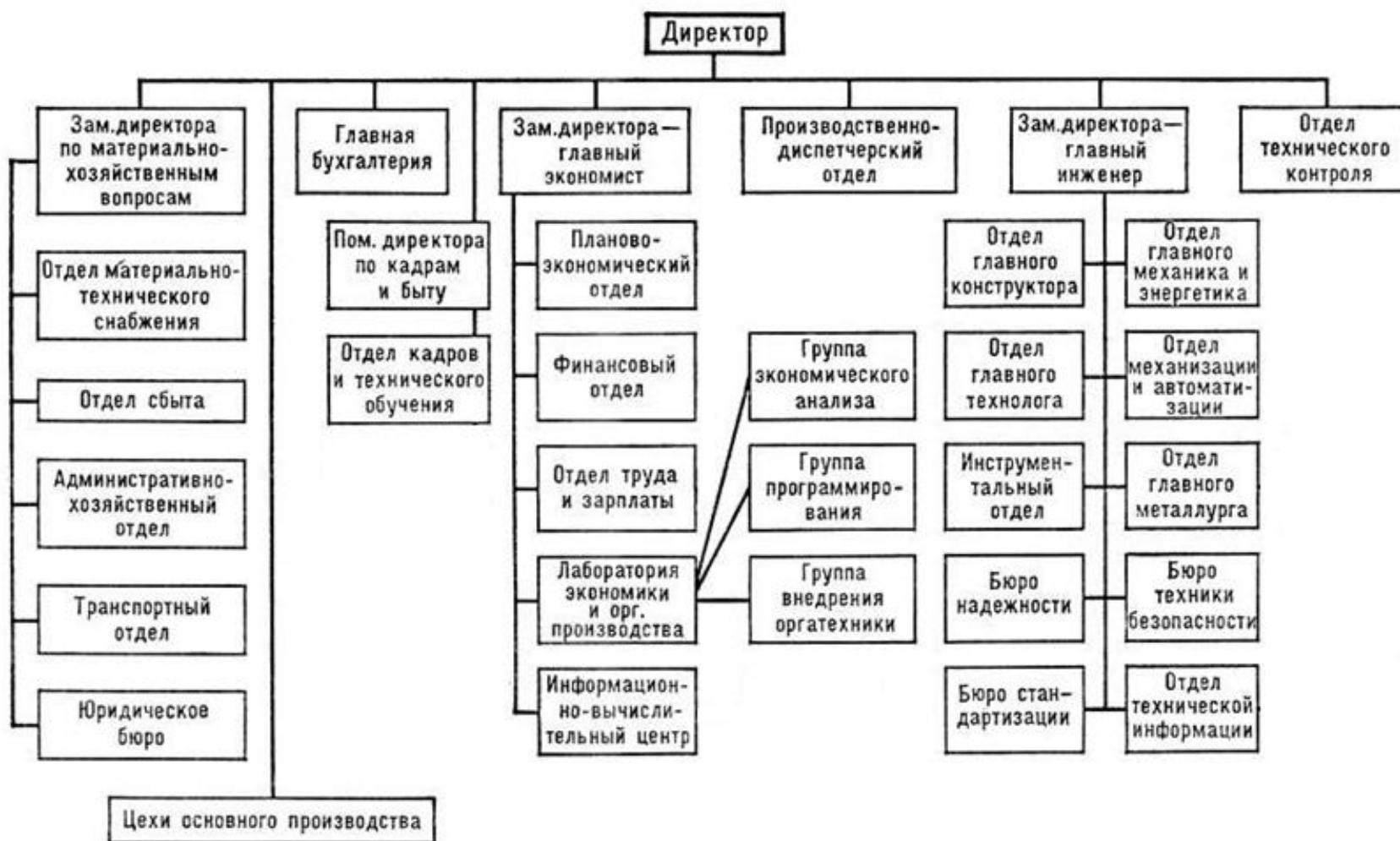


Рис. 3.3 Организационная структура ПАО «ЗМЗ» до реструктуризации¹⁷⁴

¹⁷⁴ Составлено автором

На предприятии была применена процедура по разукрупнению и выделены как отдельные организации литейное производство, сборочное производство и использование незагруженных производственных мощностей. В результате преобразований вместо одного предприятия оказалось 3 (ПАО «ЗМЗ», ООО Литейный завод «РосАЛит» и ООО «Мотор»).

ООО «Литейный завод «РосАЛит» успешно реализует совместные проекты, как с отечественными, так и с иностранными автопроизводителями. Основным направлением деятельности ООО «Литейный завод «РосАЛит» является производство алюминиевых отливок и деталей сложных форм, механическая обработка, разработка и изготовление оснастки.

ООО Мотор зарегистрирована по адресу Нижегородская обл, Городецкий р-н, г.Заволжье, ул.Советская, д.1А, 606520. Основным видом деятельности компании является Производство двигателей внутреннего сгорания автотранспортных средств. В 2016 году функции по сборке двигателей была передана в ООО «УАЗ», точнее в его Заволжский филиал.

ПАО «ЗМЗ» занимается инвестиционной деятельностью, а именно сдачей в аренду незагруженных производственных мощностей и предоставление услуг по электро-, водо- и газоснабжению.

В результате таких изменений произошло и изменение организационной структуры ПАО ЗМЗ. Новая организационная структура представлена на рисунке 3.4.

В составе предприятия остались административные отделы, которые обслуживают еще и производственные предприятия; выделился отдельно инвестиционный отдел, занимающийся реализацией простаивающих мощностей; обслуживающий персонал, которые предоставляет полный спектр услуг по сервису, уходу, ремонту и прочим обеспечением производственных мощностей, сдаваемых в аренду.



Рис. 3.4. Структура ПАО «ЗМЗ» после реструктуризации.¹⁷⁵

Разукрупнение затронул производственный процесс на предприятии, разбив его на два отдельных звена: одно занимается литейным производством, второе – сборочным. У ООО УАЗ есть обособленное подразделение, которое территориально располагается в Нижегородской области на базе ПАО ЗМЗ – ООО ЗФ «УАЗ-Автокомпанент». Именно оно и занимается производством двигателей, то есть осуществляет сборочный процесс. У ПАО ЗМЗ есть тоже дочернее предприятие – ООО РосАЛит, которое занимается литейным производством. Само ПАО ЗМЗ занимается развитием индустриального парка.

Весь производственный процесс выглядит следующим образом: производство деталей и двигателей для автомобилей происходит на ООО ЗФ «УАЗ-Автокомпанент», который в свою очередь заказывает услуги по литью заготовок и деталей у ООО РосАЛит и арендует производственные мощности у ПАО ЗМЗ. Готовые детали и двигатели передаются в ООО УАЗ для дальнейшей сборки автомобилей. Кроме этого незадействованные производственные помещения и мощности ПАО ЗМЗ сдает в аренду. То есть при ис-

¹⁷⁵ Разработано автором

пользовании авторской разработанной процедуры и инструментария был разукрупнен производственный.

Особое внимание в авторской процедуре разукрупнения уделяется системе взаимоотношений между вновь образованными бизнес-единицами.

Для этого на предприятии был разработан комплект рабочей документации, обеспечивающий взаимодействие по различным сферам деятельности. Нормативная база была позаимствована из российских практик взаимодействия материнских и дочерних предприятий.

В результате разработан свод нормативных документов, необходимых для нормального функционирования отдельных бизнес-единиц, но с единой целью.

Первый документ - Договор о взаимоотношениях. Этот документ закрепляет юридические права обеих сторон, позволяет обеспечить юридическую самостоятельность и наделить большей ответственностью руководителей новых бизнес-единиц. Кроме этого, с помощью договора регулировалось решение конфликтных ситуаций, сам процесс функционирования и взаимодействия предпринимательских структур между собой. Также в договоре учитывается территориальное местонахождение предприятий и их взаимодействие с учетом данного фактора.

Вторая группа документов включает в себя хозяйственные договора. К их числу можно отнести: договора поставки, оказания услуг, комиссии, абонентского обслуживания и еще несколько видов договоров, регулирующих различные аспекты хозяйственных отношений между ПАО «ЗМЗ» и его вновь образованными бизнес-единицами.

Договором подряда на выполнение услуг оформляются отдельные виды необходимых услуг - услуги по обслуживанию компьютерной техники; услуги по поверке измерительных приборов со стороны отдела главного метролога; услуги по ведению бухгалтерского и кадрового учета. При разукруп-

нении ПАО «ЗМЗ» было принято решение о выводе данных услуг и их централизация на внешнем предприятии.

Договор аренды является также немаловажным и обязательным видом договора, который регулирует отношения по использованию оборудования и площадей, а также вознаграждение за это. В настоящее время, договора аренды активно применяются ПАО «ЗМЗ» и для сторонних организаций. Что позволило эффективно использовать простаивающие производственные мощности предприятия и обеспечить инвестиции в группу «Соллерс». Единственным ограничением по использованию договоров аренды является срок договора, который был ограничен законом о государственной регистрации сделок с недвижимостью. В результате договора аренды, заключенные на длительный срок - более года, подлежат государственной регистрации. Чтобы этого избежать возможно установление срока договора в 11 месяцев и перезаключение их по истечению срока.

Формализация правил взаимодействия предпринимательских структур внутри единой системы за счет системы договорных отношений должна стать одним из основных положений для организаций, которые планируют осуществить программу по разукрупнению. Систему договоров на ПАО «ЗМЗ» выстраивали в течение почти двух лет. Она принципиально отличается от существовавшей в организации системы функционирования ЦФО. Основной отличительной чертой является расширение прав и обязанностей бизнес-единиц по сравнению с подразделениями организации. Из-за этого необходимо детальная проработка внутрисистемной нормативной базы, которая необходима не столько для соблюдения законодательства, сколько для упрощения прохождения интеграционных процессов в единую систему и для уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций в дальнейшей совместной деятельности отдельных бизнес-единиц.

На основании данной структуры можно сделать вывод о том, что организация ПАО «СОЛЛЕРС» диверсифицировала свою деятельность с помо-

щью разделения на более мелкие предприятия, что позволило ей занять сразу несколько ниш на рынке машиностроения: производство и продажа легковых российских автомобилей, полноприводных автомобилей, производство двигателей, производства коммерческих иностранных автомобилей и даже затронула рынок лизинговых услуг.

Также разработанная процедура и схема взаимодействия между вновь созданными бизнес-единицами были применены на предприятиях ООО ТД «ПАРУС», ПАО «АМЗ» и ЗАО «ЗЗГТ». В результате проведенных мероприятий предприятия выделили производственную деятельность, что позволило более эффективно использовать имеющиеся производственные мощности.

3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий по реструктуризации предприятия

Новая структура позволила диверсифицировать производственный процесс и наиболее эффективно использовать производственные мощности за счет выделения в отдельную управленческую структуру ПАО ЗМЗ и выделения в самостоятельные бизнес-единицы литейного и сборочного производств.

Кроме этого, процедура разделения предприятий сделала возможным включение индустриального парка Заволжского моторного завода в реестр Минпромторга РФ. Что позволит резидентам парка получать дополнительные налоговые льготы и субсидии из федерального бюджета и тем самым привлечет новые предприятия на промышленную площадку.

Для экономической оценки эффективности проведенных мероприятий по реструктуризации ПАО «ЗМЗ» рассчитываются показатели, которые были рассчитаны перед ее проведением.

Таблица 3.5 Оценка эффективности деятельности ПАО «ЗМЗ» после проведения реструктуризации¹⁷⁶

Показатель \ Год	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*
Показатели устойчивости предприятия на рынке						
Индекс объема продаж	1,03	1,07	1,01	1,10	1,15	1,20
Доля рынка предприятия (темпы роста доли рынка предприятия)	21% (1,11)	23% (1,10)	24% (1,04)	28% (1,17)	31% (1,11)	35% (1,13)
Рентабельность продаж	0,00	0,00	0,12 (3)	0,14 (3,5)	0,17 (4,25)	0,20 (5)
Экономические показатели деятельности предприятия						
1. Показатели деловой активности						
Коэффициент оборачиваемости активов	0,10 (0,14)	0,12 (0,17)	0,07 (0,1)	0,81 (1,16)	1,04 (1,49)	1,11 (1,59)
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,17 (0,78)	1,20 (0,80)	1,16 (0,77)	1,29 (0,86)	1,37 (0,91)	1,43 (0,95)
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,20 (0,6)	1,23 (0,62)	1,20 (0,6)	1,53 (0,77)	1,69 (0,85)	1,81 (0,91)
2. Показатели эффективности работы предприятия						
Рентабельность собственного капитала	0,00	0,00	0,01 (0,33)	0,01 (0,33)	0,02 (0,66)	0,03 (1)
Рентабельность активов	-0,01 (-0,25)	0,00	0,01 (0,5)	0,05 (2,5)	0,18 (9)	0,24 (12)
Рентабельность продаж	0,00	0,00	0,12 (3)	0,14 (3,5)	0,17 (4,25)	0,20 (5)
Показатели производственно-технологической устойчивости						
Индекс производства	1,02	1,08	1,03	1,12	1,18	1,21
Коэффициент использования мощности	0,81	0,80	0,82	0,85	0,87	0,90
Фондоотдача	1,10 (0,96)	1,15 (1)	1,17 (1,02)	1,25 (1,09)	1,30 (1,13)	1,35 (1,17)
Доля бракованной продукции	10% (0,95)	9,5% (0,95)	8% (0,97)	7% (0,98)	5% (1)	3% (1,02)
Затраты на рубль товарной продукции	0,85 (1)	0,70 (2)	0,71 (1,93)	0,69 (2,07)	0,68 (2,13)	0,67 (2,2)
Показатели эффективности управляемости						
Коэффициент экономичности труда, доля	0,39	0,34	0,24	0,22	0,20	0,19
Коэффициент экон. эффективности аппарата управления, тыс. руб./чел	3,4 (1,05)	26 (7,6)	1500 (57,7)	1600 (1,07)	1720 (1,08)	1800 (1,05)
Уровень управляемости, доля	0,65	0,69	0,72	0,74	0,77	0,80
Интегральный показатель эффективности реструктуризации	10,24	18,22	74,78	23,03	32,03	37,32

*-плановые значения

¹⁷⁶ Рассчитано автором

По итогам проведенного разукрупнения ПАО «ЗМЗ» увеличило показатели рентабельности, особенно рентабельности продаж. Кроме этого к 2020 году планируется укрепить финансовое положение предприятия за счет наращивания суммы чистой прибыли и сокращения заемного финансирования.

Расчеты по оценке эффективности деятельности показывают, что процесс разукрупнения ПАО «ЗМЗ» привел к положительным результатам и укрепил экономическое положение организации.

Исследования показали улучшение и эффективности управляемости бизнес-единицами. Проведен анализ уровня управляемости после проведения процесса разукрупнения ПАО «ЗМЗ» по разработанной методике. В результате проведенных мероприятий, существенно сокращен управленческий аппарат и некоторые административные функции (бухгалтерия и кадры) выведены на внешнее управление.

Исследование показало, что показатели эффективности управления улучшили свое значение: увеличилась процент своевременности достижение целей с 0,6 до 0,8 и планируется увеличение данного показателя до 0,88 к 2020 году; наблюдается экономичность труда, сопровождающаяся снижением доли затрат на управленческий персонал в сумме общих затрат на производство и продажу с 0,39 до 0,24, также планируется сократить данные показатель до 0,19; наблюдается положительный прирост экономической эффективности аппарата управления с 0,25 до 0,34 за последние 3 года и за следующие 3 года планируется увеличение прироста до уровня 0,46; уровень управляемости достиг нормативного значения в отметке 0,72, что говорит о максимально эффективной структуре управления предприятием, но при этом планируется довести данный показатель до 0,8 к 2020 году.

В результате структурных изменений ПАО «ЗМЗ» получило дополнительный доход в размере 3096 млн. руб. за 3 года, и заработало дополнитель-

ной прибыли в размере 91 млн. руб.¹⁷⁷ Данные подтверждаются финансовыми показателями из таблицы 3.6.

Таблица 3.6 Экономические показатели ПАО ЗМЗ 2015-2020 года, млн. руб.¹⁷⁸

Показатель \ Год	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*
Доход от использования производственных мощностей	1136	1226	734	900	1150	1350
Чистая прибыль	0,17	1,30	90	126	196	270
Рентабельность продаж	0,01%	0,10%	12,26%	14,00%	17,00%	20,00%

Стоит отметить, что наблюдается тенденция качественного улучшения финансового состояния, то есть при сокращении дохода прибыль возрастает. Существенно возрастает рентабельность продаж. В 2015 году данный показатель был практически равен 0, а уже в 2017 году показатель стал равен 12,26%. Но в связи с открывающейся перспективой включения ПАО «ЗМЗ» в реестр Минпромторга и предоставления льгот, планируется и количественно наращивать объемы до 1350 млн. руб. в 2020 году. На рисунке 3.5 наглядно представлено как сокращается разрыв между суммой выручки и чистой прибылью.

Данные изменения происходят по ряду причин: сокращению коммерческих и управленческих расходов.

Таблица 3.7 Расходы ПАО ЗМЗ за 2015-2017 года после проведения реструктуризации, млн. руб.¹⁷⁹

Показатель \ Год	2015		2016		2017	
	млн. руб.	Доля в выручке	млн. руб.	Доля в выручке	млн. руб.	Доля в выручке
Себестоимость	964	84,86%	859	70,07%	523	71,25%
Коммерческие расходы	11	0,97%	21	1,71%	1	0,14%
Управленческие расходы	384	33,80%	300	24,47%	128	17,44%

¹⁷⁷ Ефремова А.Д. Разукрупнение промышленных предприятий как залог их успешного развития // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам IV Международной студенческой научно-практической конференции: в 2-х томах. НГПУ им. К. Минина. 2018. С. 93-96.

¹⁷⁸ URL: <http://www.zmz.ru/investor> - официальный сайт ПАО ЗМЗ

¹⁷⁹ URL: <http://www.zmz.ru/investor> - официальный сайт ПАО ЗМЗ



Рис. 3.5 Экономические показатели ПАО ЗМЗ 2015-2020 года, млн. руб.¹⁸⁰

В результате проведенного разукрупнение предприятие ПАО «ЗМЗ» смогло сократить расходы с 2015 года в общей сумме на 707 млн. руб. Почти в три раза сократились управленческие расходы с 384 млн. руб. до 128 млн. руб., причем сокращение произошло не только в абсолютных показателях, но и в относительных. Доля управленческих расходов в выручке сократилась вдвое с 33,80% до 17,44%. Также произошло сокращение и коммерческих расходов на 10 млн. руб. Данная тенденция появилась в результате принятия решения передаче некоторых административных функций ПАО ЗМЗ (кадры, бухгалтерия, экономический и финансовый отделы и т.д.) специально созданным для этого организациям. Себестоимость тоже сократилась и в абсолютном и в относительном выражении на 441 млн. руб. и 13,61% соответственно. Данные изменения произошли в связи с переводом еще некоторого функционала с 2016 года в ООО «УАЗ». В результате проведенных мероприятий были выведены следующие функции: услуги испытательного центра «Мотор», услуги департамента персонала, услуги внутризаводского транспорта, услуги по ремонту автомобилей и услуги департамента по качеству.

¹⁸⁰ Рассчитано автором

Что способствовало сокращению себестоимости предоставляемых услуг и в результате привело к повышению рентабельности предприятия в целом.

Следует отметить, что эффективность оценивается не только числовыми значениями, но и другими показателями, в том числе социальными. Так эффективность результатов разукрупнения на предприятии ПАО «ЗМЗ» подтверждается и созданием около 500 рабочих мест, за счет привлечения на свободные производственные мощности организации новых производителей.

Также с положительным финансовым результатом существуют и два других предприятия, выделенных из состава ПАО «ЗМЗ».

ООО «РосАЛит» не только наращивает свои объемы, но и увеличивает рентабельность. Прирост выручки в 2016 году составил 235 млн. руб. или 13,32% по сравнению с 2015 годом. На среднесрочную перспективу предприятие планирует ежегодно наращивать выручку на 15%.

Чистая прибыль ООО «РосАЛит» увеличилась на 79 млн. руб. или на 46,30% и рентабельность за 2016 год возросла более чем в два раза с 3,06% до 6,65%. Данные изменения произошли за счет наращивания объемов продаж, поиска новых клиентов. К 2020 году предприятие планирует достигнуть уровня рентабельности продаж в 9%.

Таблица 3.8 Экономические показатели ООО «РосАЛит», млн. руб.¹⁸¹

Показатель \ Год	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*
Выручка	1764	1999	2259	2600	2990	3440
Чистая прибыль	54	133	169	208	254	310
Рентабельность продаж	3,06%	6,65%	7,48 %	8,00 %	8,49 %	9,01 %
Интегральный показатель эффективности реструктуризации	12,5	12,65	14,21	15,68	16,12	16,52

ООО «Мотор» в 2015 году сработало с положительным финансовым результатом в размере 7 млн. руб. Рентабельность продаж при этом составила

¹⁸¹ Составлено автором

всего 0,66%. В 2016 году производство двигателей было передано в ООО «УАЗ», которое в свою очередь передало данные функции в ООО «УАЗ-Автокомпонент».

Таблица 3.9 Экономические показатели ООО «УАЗ-Автокомпонент», млн. руб.¹⁸²

Показатель \ Год	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*
Выручка	7934	8295	8709	9580	10540	11590
Чистая прибыль	26	157	177	254	358	464
Рентабельность продаж	0,32%	1,89%	2,03%	2,65%	3,40%	4,00%
Интегральный показатель эффективности реструктуризации	11,25	11,95	12,23	12,51	12,69	13,80

В результате загрузки ООО «УАЗ-Автокомпонент» дополнительным производством предприятие смогло увеличить выручку на 4,55% или 361 млн. руб. А также увеличить чистую прибыль на 131млн. руб. К 2020 году ООО «УАЗ-Автокомпонент» планирует в 2 раза увеличить рентабельность продаж за счет наращивания объемов и увеличения суммы чистой прибыли.

Кроме этого, процесс разукрупнения позволил вновь образованным бизнес-единицам активно развиваться.

Так, например, ООО «Литейный завод «РосАЛит», работающий на территории Заволжского моторного завода, получит налоговые льготы. Об этом сообщает пресс-служба губернатора и правительства Нижегородской области. В апреле 2018 года правительство Нижегородской области выступило с предложением заключения специального инвестиционного контракта с заводом «РосАЛит». Завод «РосАЛит» занимается производством литых деталей для автопрома. В соответствии со специнвестконтрактом предприятие получит меры государственной поддержки, взамен на которые оно берет на себя обязательства по организации литья и механической обработки деталей двигателя и трансмиссии. Объем инвестиций составит не менее 750 мил-

¹⁸² Составлено автором

лионов рублей. За это предприятие получит налоговые преференции - освобождение от уплаты налогов на имущество и на прибыль - не только на региональном, но и на федеральном уровне.

ПАО «ЗМЗ» активно развивается как индустриальный парк. На площадке ПАО «ЗМЗ» действует промышленный Индустриальный парк, спецификой которого является машиностроение. В настоящее время основной задачей является привлечение резидентов на площадку парка.

В наличии имеется необходимая инженерная инфраструктура (электричество, водоснабжение, газоснабжение, отопление, воздух.)

Земля промышленной зоны находится в собственности управляющей компании. В распоряжении ПАО «ЗМЗ» имеются также земельные участки, которые доступны для продажи.

Результат проведенного разукрупнения показал, что хозяйствующие субъекты улучшили свое экономическое положение и увеличили доходность всей группы компании в целом. Что еще раз доказывает эффективность проведенных мероприятий по разукрупнению предприятий группы компаний СОЛЛЕРС, с четко определенными перспективами.

Выводы по третьей главе

Разработана методика оценки эффективности проведения реструктуризации на основе диверсификации предприятий, которая включает наличие качественных и количественных показателей: показатели устойчивости предприятия на рынке (индекс объема продаж, доля рынка предприятия и рентабельность продаж); экономические показатели деятельности предприятия (показатели деловой активности и рентабельности); показатели производственно-технологической устойчивости (индекс производства, коэффициент использования мощности, фондоотдача, доля бракованной продукции, затраты на рубль товарной продукции); коэффициент управляемости; коэф-

фициент экономичности труда работника аппарата управления; коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности; характер достижения целей; полнота достижения целей; своевременность достижения целей; использование ресурсов; уровень управляемости.

Проведена апробация процедуры реструктуризации на предприятиях машиностроительной отрасли ПАО «ЗМЗ». Основной проблемой при осуществлении процесса разукрупнения стала система взаимоотношений между вновь созданными бизнес-единицами.

Рассчетный экономический эффект от предложенных мероприятий по реструктуризации предприятия ПАО «ЗМЗ» составил: дополнительный доход в размере 3096 млн. руб. за 3 года, дополнительная прибыль в размере 91 млн. руб. Кроме этого с положительным финансовым результатом существуют и два других предприятия, выделенных из состава ПАО «ЗМЗ».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе на основании выполненных автором исследований решена актуальная научная задача разработки методики формирования эффективных хозяйственных структур, образованных в результате реструктуризации крупных машиностроительных предприятий путем их диверсификации.

Лично автором получены следующие основные выводы и предложения:

1. В условиях быстроменяющейся экономической ситуации для обеспечения конкурентных преимуществ российским предприятиям на современном этапе требуется создание более эффективной и гибкой системы управления через диверсификацию акционерной материнской компании. В нестабильных условиях предлагаемая стратегия организационного развития предприятия является вынужденной мерой, но такое «разукрупнение» способствует усилению стимулов и повышению ответственности подразделений, снижению бюджетных ограничений, исключению перекрестных субсидии, существующих в крупных организациях.

2. Сгруппированы предпосылки проведения реструктуризации на предприятиях и предложено их ранжирование по значимости, полученное методом экспертных оценок; при этом определены внешние и внутренние причины.

3. Разработана процедура проведения диверсификации, включающая в себя комплексирование существующих методик, которое выражается в выделении двух стадий процесса создания хозяйственных структур: проектирование и реализация проекта, позволяющая решить проблему стагнации на предприятии.

4. Сформирован инструментарий осуществления процедуры диверсификации на крупных предприятиях, работающих в условиях стагнирующих рынков, включающий набор методов и механизмов, способствующий эффективному созданию хозяйственных структур.

5. Разработана система эффективного взаимодействия вновь созданных в процессе диверсификации хозяйственных структур, учитывающая интересы и гарантии для каждой из сторон, позволяющая устранить разобщенность и активно развиваться системе малого и среднего предпринимательства.

6. Предложена методика оценки эффективности проведения реструктуризации предприятий, состоящая из показателей устойчивости и эффективности системы управления. Авторская разработка заключается во взаимном расчете качественных и количественных показателей, что позволяет оценивать процесс проведения реструктуризации в контексте общей стратегической устойчивости предприятий.

7. Предложенная в диссертационном исследовании методика апробирована на промышленных предприятиях Нижегородской области в отрасли машиностроения (ПАО «Заволжский Моторный Завод», ООО ТД «ПАРУС», ООО «Ульяновский Автомобильный Завод», ПАО «Арзамасский Машиностроительный Завод», ЗАО «Заволжский завод гусеничных тягачей»). Реализация методики способствует улучшению общего состояния предприятий, которые подверглись процедуре реструктуризации;

8. Внедрение полученных результатов позволяет получить значительный экономический эффект, способствует улучшению общего состояния предприятий, их экономической стабильности, сокращению расходов и увеличению рентабельности.

Полученные результаты и выводы целесообразно использовать в различных отраслях промышленности в условиях стагнирующих рынков, поскольку все основные проблемы и подходы имеют единую основу и характер. Диссертационная работа может служить учебным пособием студентам экономических и технических вузов, помочь работникам коммерческих предприятий глубже разобраться в проблемах современной Российской экономики при реструктуризации промышленных предприятий.

Направления дальнейших исследований автор видит в повышении эффективности хозяйственных структур, образованных в результате диверсификация крупных предприятий, за счет выстраивания рациональной системы взаимоотношений не только внутри группы, но и в отрасли промышленности на макро, мезо, микроуровнях на средне- и долгосрочный период.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.09.2018)
Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 11.10.2018)
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 12.11.2018)
4. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ
5. ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ
6. Определение ВАС РФ от 14.12.2011 г. №ВАС-15827/11,
7. Определение Верховного Суда РФ от 13.08.2015 г. №304-КГ15-8734 по делу №А03-5799/2013
8. Определение Верховного Суда РФ от 27.11.2015 г. №306-КГ15-7673 по делу №А12-24270/2014
9. Определение Конституционного Суда РФ в №1440-О от 04.07.17 г.
10. Определение Верховного Суда РФ от 08.12.15 г. №304-КГ15-15466
11. Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 11.03.15 г. №Ф01-452/2015 по делу №А11-314/2014
12. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 02.03.15 г. №Ф04-16255/2015 по делу №А70-4269/2014
13. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 17.08.15 г. №Ф04-21061/2015 по делу №А03-16728/2014
14. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18.08.15 г. №Ф04-21015/2015 по делу №А03-16727/2014 (утверждено Определением Верховного Суда РФ от 11.12.15 г. №304-КГ15-15541)

15. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 26.03.15 г. №Ф04-17411/2015 по делу №А46-7351/2014
16. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 27.02.15 г. №Ф04-15529/2015 по делу №А46-8330/2014
17. Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 06.08.15 г. № Ф07-4939/2015 по делу №А56-67658/2014
18. Постановление АС Западно-Сибирского округа от 20.01.2016 г. №Ф04-27670/2015,
19. Постановление АС Северо-Западного округа от 16.06.2015 г. №Ф07-4197/2015
20. Постановление АС Центрального округа от 17.12.2015 г. №Ф10-3806/2015,
21. Постановление Седьмого арбитражного апелляционного суда от 22.10.15 г. №07АП-7239/2014 по делу №А03-2754/2014
22. Постановления Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 17.08.15 г №Ф04-21061/2015 по делу №А03-16728/2014
23. Постановления Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 18.08.15 г. №Ф04-21015/2015 по делу №А03-16727/2014
24. Постановления Двенадцатого арбитражного суда от 19.05.2016 г. №А12-46594/2015,
25. Постановления Пленума ВАС РФ от 18.11.2003 г. №19
26. Абалкин Л.И. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии // Абалкин Л. Проблемы современной России. М., 2011, с. 39-47.
27. Агеева О.А., Егорова А.А. Современное состояние отрасли машиностроения // Научные исследования Издательство: Олимп (Иваново) 2017, №1(12), с. 27-29

28. Акофф Р. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Пер. с англ. под ред. Ф.П. Тарасенко — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 290 с.
29. Ансофф Игорь (1918), Ansoff, H. Igor // Классики менеджмента = The IEVM Handbook of Management Thinking / Под ред. М. Уорнер. — Питер, 2001. — 1168 с. — ISBN 5-318-00126-2, 1-86152-632-6.
30. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — М. : Издательство Юрайт, 2011. – 711 с.
31. Батычко В.Т. Предпринимательское право Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011 г. с.116
32. Бобылева А.З., Сажина М.А., Бобылев С.Н., Пеганова О.М., Каширова А.В., Жаворонкова Е.Н., Царенко А.С., Львова О.А. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / Под ред. А.З. Бобылевой.— М.: Издательство Московского университета, 2011 – 224 с.
33. Бринза В.В., Костюхин Ю.Ю., Фадеева И.В. Потенциал методов моделирования организационных систем с матричной структурой и возможности расширения их информационной базы //Экономика в промышленности. 2016. № 3. С. 209-222.
34. Бринза В.В., Хван В.В., Филиппов Д.В. Реорганизация университета и трансформация структуры управления его социальным комплексом// Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 4 (116). С. 40-51.
35. Бузгалин, А.В. Переходная экономика. Курс лекций по политической экономии. Издательство: М.: Таурис, 1994 – 472с.
36. Буреш О. В., Стратегия и тактика финансового оздоровления и предупреждения банкротства Оренбург, Издательство: ОГУ, 2013, с.200

37. Бычков В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник. Инфра-М, 2014 - 384 с. ISBN: 5-16-002699-1, 978-5-16-002699-2
38. Воробьев А.Г., Тимохин Д.В., Бугаенко М.В., Попова Г.И. Формирование механизмов устойчивого инновационного развития атомной отрасли //Цветные металлы. 2016. № 3 (879). С. 8-12.
39. Вьюгина Л.К. Управление процессом реструктуризации малых и средних промышленных предприятий Специальность 08. 00. 05 — «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» АВТО-РЕФЕРАТ Диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук URL: http://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01004336655.pdf
40. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учеб.-практ. пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 325 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-9916-5131-8.
41. Гайзатуллин Ринат Рауфович Формирование и оценка эффективности организационных структур мясоперерабатывающих предприятий Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2004
42. Гарина Е.П. Стратегии организационного развития корпорации (на примере машиностроительных предприятий) Вестник Университета (Государственный университет управления). 2009. № 21. С. 39-44.
43. Герасимов Б.И., Коновалова Т.М., Спиридонов С.П., Саталкина Н.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 142 с.

44. Глазьев С. Ю. «Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса», Экономика, 2010. — 254 с. // ISBN 978-5-282-03056-3
45. Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Толковый словарь. — М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 1998. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/14111> (дата обращения 18.10.2017)
46. Дынкин А. А. Стратегический глобальный прогноз 2030. Расширенный вариант.. М., Магистр, 2011
47. Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. – 2012. – Том 6. – № 10. – С. 126-135.
48. Егорова Н. Е., Ерзнкян Б. Малый бизнес как фактор активизации инвестиционных и инновационных процессов на основе механизма государственно-частного партнерства // Проблемы теории и практики управления, издательство ООО «Международная Медиа Группа» (Москва) – 2017 - № 4, с. 119-126
49. Ершова, И.В. Оперативно-производственное планирование: учебное пособие / И.В. Ершова, Т.А. Минеева, Е.В. Черепанова.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016.— 96 с.
50. Ефремова А.Д. Динамика и тенденции экспорта и импорта автомобилей в РФ // Казанская наука. №9 2015г. – Казань: Изд-во Казанский Издательский Дом, 2015.с. 74-77
51. Ефремова А.Д. Оптимизация организационной структуры разукрупнением предприятия // Материалы II Международной студенческой научно-практической конференции «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы» 14 апреля, 2016 г. с. 58-62
52. Ефремова А.Д. Оптимизация расходов при разукрупнении предприятий машиностроительной отрасли // Международная молодежная научная

конференция «Гармонизация межнациональных отношений в условиях глобального общества», XXI Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки : материалы докладов / Отв. За вып. Зверева И. А. – Княгинино : НГИЭУ, 2016. С 73-76.

53. Ефремова А.Д. Разукрупнение промышленных предприятий как залог их успешного развития // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам IV Международной студенческой научно-практической конференции: в 2-х томах. НГПУ им. К. Минина. 2018. С. 93-96.
54. Ефремова А.Д. Статистика количества предприятий в промышленности // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XIV Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. НГПУ им. К. Минина. 2016. С. 200-203.
55. Ефремова А.Д., В.П. Кузнецов Анализ эффективности работы разукрупненной производственной структуры на базе ПАО «СОЛЛЕРС» // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сборник статей по материалам III Международной студенческой научно-практической конференции. НГПУ им. К. Минина. 2017. С. 55-58.
56. Ефремова А.Д., Кузнецов В.П. Развитие машиностроения в условиях импортозамещения // Экономика и предпринимательство. № 3 ч.2 (68-2) 2016 г. Издательство: Редакция журнала «Экономика и предпринимательство» (Москва) ISSN: 1999-2300 с. 229-234
57. Ефремова А.Д., Кузнецов В.П. Развитие промышленных предприятий в кризисных условиях и политике импортозамещения // Международный научно-исследовательский журнал «Успехи современной науки» том 4, №12, 2016. С.170-173
58. Ефремова А.Д., Кузнецов В.П. Реорганизация крупных предприятий машиностроения в холдинг // Вестник НГИЭИ №2 (81) 2018 с. 123-132

59. Ефремова А.Д., Кузнецов В.П. Тенденция к разукрупнению предприятий машиностроительной отрасли // Научное обозрение. 2017. № 9. С. 69-71.
60. Жданкин Н.А., Леонова М.А. Повышение эффективности проектного управления с помощью инноваций // Менеджмент сегодня. 2017. № 2. С. 82-97.
61. Иванов В.О., Толстых Т.О. Подходы к оценке эффективности инфраструктуры малого предприятия // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2016. № 4 (19).
62. Иванов Ю.В. Разделение предприятий // Российское предпринимательство. – 2001. – Том 2. – № 2. – С. 9-16.
63. Ивантер В.В., Ксенофонтов М.Ю., Узяков М.Н. Стратегия развития сельскохозяйственного машиностроения: анализ альтернатив и обоснование политики - URL: <https://ecfor.ru/publication/strategiya-razvitiya-selskohozyajstvennogo-mashinostroeniya/>
64. Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. М: - Инфра-М, 2016. – 338с.
65. Кабаков В. С. Теоретико-методологические основы развития предпринимательства в РФ // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. Серия Экономика – 2011 - №2
66. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия. – СПб.: Питер, 2009. – 27 с.
67. Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7 (79).
68. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека// Экономика и управление. 2014. № 11 (109).
69. Квинт В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бизнес-Атлас, 2012. – 627с.

70. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия Издательство: Дело, 2008 год. С. 568
71. Клейнер Г.Б. Экономические реформы, стратегическое планирование, инфраструктурное развитие, государственное регулирование: системный подход //Strategic Economic Reforms: Proactive Tax Policy (International Conference). Baku, October 12, 2017 — pp. 4-6
72. Копылов А.М. Реструктуризация как фактор эффективного развития предприятий пищевой промышленности (на примере безалкогольного производства) 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) Диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2013
73. Краснослободцева Е.С., Мирошниченко Н.С., Подборнова Е.С. и др. Анализ эффективности промышленного предприятия // Экономика и управление в 21 веке, том 4. Самара: Издательство Глагол, 2011. - с. 168
74. Крюкова Н.М. Оценка стоимости бизнеса при разукрупнении предприятия URL: <http://www.dissercat.com/content/otsenka-stoimosti-biznesa-pri-razukrupnenii-predpriyatiya>
75. Кузнецов В. П. Организационная стратегия внутрифирменного развития корпорации // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 2 (30). С. 43
76. Кузнецов В.П., Лапаев Д.Н. Совершенствование механизма управления корпорацией: Монография. Н.Новгород, 2008, 251с.
77. Куликова А.В. Маркетинговые исследования. Учебнометодическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2017. – 70 с
78. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1 Перевод с английского. Общая редакция и предисловие академика Д.М.Гвишиани. М.: «Прогресс», 1981. 250 с.

79. Лапшин В.С., Ямашкин Ю.В. Теория организации: учеб. пособие .– Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2009. – 126 с.
80. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / под ред. Ю.Н. Лапыгина – М: Кнорус, 2014. – 284с.
81. Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании // Менеджмент в России и за рубежом, 2006 г., № 4
82. Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур (классификационный подход). 1981. 144 с.
83. Лехцнер Л.И. Производственные объединения: новая модель организации. Ч М.: Экономика, 1989. Ч 143 с.
84. Лещинская А.Ф. Проблемы управления внеоборотными активами в условиях инновационной экономики России // В сборнике: Финансовые стратегии и модели экономического роста России: проблемы и решения Москва, 2017. С. 56-67.
85. Липина С.А., Смирнова О.О., Богданова Ю.Н., Веденкина Ю.В. Стратегическое управление высокотехнологическим бизнесом в России // В сборнике: Обеспечение устойчивого развития регионов в пространственной структуре экономики России Национальная (Всероссийская) научно-практическая конференция: сборник научных трудов. Под общей редакцией О.Е. Конобеевой. 2018. С. 154-157.
86. Макаров В. Л., Варшавский А. Е. Стратегия устойчивого развития: необходимость инвестирования в будущее / Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. Глава 1. (Отв. редакторы Варшавский А. Е. и Макаров В. Л.). — М.: Наука, 2004, с.23-49.

87. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Франклин Хедоури Основы менеджмента Издательство Вильямс, 2017 г. – 672с. - SBN 978-5-8459-1931-1, 978-5-8459-1060-8, 0-0604-4415-0
88. Мильнер Б. З. Орлова Т. М. Горизонтальное управление: доверие, координация, лидерство. Журнал «Проблемы теории и практики управления», 2012, № 11-12 с.79-96
89. Мильнер Б.З. Теория организации. 8-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2012. — 848 с.
90. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с
91. Мухина И.А. Экономика организации (предприятия). – М.: Флинта: НОУ ВПО «МПСИ», 2010, с.71
92. Некипелов А.Д. Глобализация и стратегия развития экономики России - URL: <https://ecfor.ru/publication/globalizatsiya-i-strategiya-razvitiya-ekonomiki-rossii/>
93. Нешитой А. Инвестиции. Москва. Изд-во: Дашков и К, 2016. – 353с.
94. Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур Издательство Наука. Ленинградское отделение 1979. – 160 с.
95. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 513 с.
96. Одинцов Д.В. Машиностроительный комплекс России. Проблемы и подходы к их решению // Actualscience. – 2016. – Т. 2. – № 2. – С. 69-73.
97. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.. Толковый словарь русского языка Издательство «Азъ», 4-е изд., доп. — М.: ООО «А ТЕМП», 2006. — 944 с. — ISBN 978-5-9900358-6-7.
98. Осипов М.А. Методология формирования стратегии развития промышленного предприятия в условиях разделения собственности и управления. диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук // Научная библиотека диссертаций и авторефератов disserCat URL:

- <http://www.dissercat.com/content/metodologiya-formirovaniya-strategii-razvitiya-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyakh-raz#ixzz5FVSsLuJ3>
99. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план ИД «Диалектика-Вильямс», 2011. – 384с.
 100. Петрухин А.Б. Овчинников А.А., Тычинин А.В., Алешин В.В. Разработка системы управления запасами в строительном производстве // Научное обозрение. – 2013, № 6. С.129-132.
 101. Петрухин А.Б., Петрухин М.А. Опыт работы регионов РФ в области формирования инвестиционного климата (организационный аспект). Информационная среда вуза // Мат. XX Междунар. науч. - техн. конф. – Иваново, 2013. С. 556-562.
 102. Пешкова М.Х., Федорова Г.В., Галиев Ж.К., Галиева Н.В. Разработка перспективного производственного плана развития предприятия нерудных строительных материалов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2018. № S1. С. 517-527.
 103. Питер Ф. Друкер Энциклопедия менеджмента.. М.: 2004. — 432 с.
 104. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999.- 479 с..
 105. Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень «Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги января-сентября 2016 года»
 106. Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг», бюллетень Машиностроение: тенденции и прогнозы. Итоги 2015 года
 107. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Под редакцией Масловой Е. А. Издательство: Питер, 2014 г. – 656 с. - ISBN: 978-5-459-00954-5
 108. Романовская Е.В. «Формирование организационно-экономического механизма реструктуризации предприятий машиностроения» диссертация на соискание ученой степени кандидат экономических наук URL: <http://docplayer.ru/62539299-Romanovskaya-elena-vadimovna-formirovanie->

organizacionno-ekonomicheskogo-mehanizma-restrukturizacii-predpriyatiy-mashinostroeniya.html

109. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика М.: ИНФРА-М, 2007. - 304с.
110. Рыбалкина З.М. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012, № 28. С. 494-497
111. Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Методика оценки управляемости организации // № 6 (354) Технология Текстильной Промышленности // 2014. – С. 12-15
112. Салахиева М.Ф., Семенова О.В. Оценка эффективности реструктуризации промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-restrukturizatsii-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 24.10.2018).
113. Сидорова Е. Ю., Степанов А. С., Функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией в условиях конкуренции // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15, вып. 3
114. Сидорова Е.Ю., Зубрилин И.Н. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Изв. Саратов. Ун-та: Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. 2014. - №3
115. Смирнов Э.А. Теория организации. Государственный Университет Управления. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
116. Солодуха М.В. Зарубежный опыт проведения реструктуризации Источник: URL: <https://murzim.ru/nauka/jekonomika/30341-zarubezhnyy-opyt-provedeniya-restrukturizacii.html>

117. Степанов А.С. Методика и критерии оценки эффективности управления хозяйственной деятельностью производственной организации.// URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodika-i-kriterii-otsenki-effektivnosti-upravleniya-hozyaystvennoy-deyatelnostyu-proizvodstvennoy-organizatsii>
118. Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор: учеб.-практ. Пособие. М.: Юрайт, 2011. – 507с.
119. Тибилов Д.П. Развитие управления финансами горных предприятий // Научный вестник Московского государственного горного университета. 2011. № 12. С. 93.
120. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.
121. Фаттахов Х.М. Управление взаимодействием сбытовой и производственной подсистем промышленных предприятий 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2016
122. Фредерик Тейлор «Принципы научного менеджмента» (монография, 1911)
123. Хайниш С.В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире: Актуальные сечения, парадоксы, решения (из опыта управленческого консультирования). Изд.стереотип. URSS. 2017. 704 с. Твердый переплет. ISBN 978-5-354-01563-4.
124. Шмелева А.Н. К вопросу об оценке операционной эффективности управления предприятием при внедрении СМК по стандарту ISO 9000 // Менеджмент качества 2009, №3
125. Anastasia D. Efremova, Victor P. Kuznetsov, Marina V. Artemyeva, Aleksey I. Grigoryev, and Eduard V. Sintsov / Disaggregation of Industrial Enterprises as One of the Ways to Overcome the Economic Crisis /Lecture Notes in Networks and Systems, Volume 57, The Future of the Global Financial System: Downfall or Harmony, p. 947-954

126. United Nations: Burdin N., Light T., Lund M., Teiolor P.E. Forest Products Annual Market Review 2008-2009, United Nations, Geneva, 2010 – p. 95
127. <http://chtz-uraltrac.ru/articles/categories/25.php> - официальный сайт Челябинского тракторного завода (дата обращения 19.10.2017)
128. http://expert.ru/ratings/table_25594/ - журнал «Эксперт» - Крупнейшие машиностроительные предприятия России (дата обращения 19.10.2017)
129. <http://feb-web.ru/feb/mas/mas-abc/0encyc.htm> - Евгеньева А.П. Словарь русского языка в 4-х томах: Описание ЭНИ // Фундаментальная электронная библиотека "Русская литература и фольклор" (ФЭБ)
130. <http://gazgroup.ru/company/structure/> - официальный сайт Группы ГАЗ (дата обращения 19.10.2017)
131. Минпромторг «Публичная декларация на 2016 год и основные результаты деятельности за 2015 года. Режим доступа: URL: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/MPT_Prezentation_PubDec_2016_NEW.pptx/(дата обращения: 09.01.2017)
132. <http://government-nnov.ru> Машиностроение и металлообработка - крупнейшие отрасли промышленности Нижегородской области. (дата обращения 22.09.2014)
133. <http://group.avtovaz.ru/> - официальный сайт группы компаний АвтоВАЗ (дата обращения 19.10.2017)
134. <http://info.avtovaz.ru> – официальный сайт ОАО «АВТОВАЗ»
135. <http://www.amo-zil.ru/about/factory/> - официальный сайт АМО ЗИЛ – предприятия (дата обращения 19.10.2017)
136. <http://www.amo-zil.ru/about/shareholder/> - официальный сайт АМО ЗИЛ – акционеры (дата обращения 19.10.2017)
137. <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

138. <http://www.mbm.ru/informatsiia/razvitie/151369/> - официальный сайт департамента науки, промышленной политики и предпринимательства г. Москвы
139. <http://www.sollers-auto.com> – официальный сайт ПАО «СОЛЛЕРС»
140. <http://www.zmz.ru/investor> - официальный сайт ПАО ЗМЗ
141. Ушаков Д.Н. «Толковый словарь русского языка» URL: <https://ushakovdictionary.ru/> - (дата обращения 21.01.2015)
142. <https://utmagazine.ru/posts/10563-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-10-mashinostroenie> - Экономика России, цифры и факты. Часть 10 Машиностроение.
143. <https://www.kamaz.ru/about/general-information/> - официальный сайт группы компаний КамАЗ – общая информация (дата обращения 19.10.2017)
144. <https://www.kamaz.ru/about/group-companies> - официальный сайт группы компаний КамАЗ – компании группы (дата обращения 19.10.2017)
145. https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/ - официальный сайт Федеральной налоговой службы – статистика и аналитика
146. <http://daily.rbc.ru/2009/02/05/industry/400493> - «Ростехнологии» собирают МАЗ и КамАЗ: В единый холдинг // РБК daily от 05.02.2009

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Договор подряда
на оказание услуг

[место заключения договора]

[число, месяц, год]

[Наименование], именуемый в дальнейшем «Заказчик», в лице [должность, Ф. И. О. представителя], действующего на основании [указать наименование и реквизиты документа], с одной стороны и [Наименование], именуемый в дальнейшем «Исполнитель», в лице [должность, Ф. И. О. представителя], действующего на основании [указать наименование и реквизиты документа], с другой стороны, в дальнейшем именуемые «Стороны», заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказывать следующие услуги по правовому обеспечению деятельности Заказчика:

1.1.1. Ведение претензионно-исковой работы и защита интересов Заказчика в суде.

1.1.2. Подготовка проектов и осуществление юридической экспертизы внутренней документации Заказчика.

1.1.3. Консультирование руководства, должностных лиц и работников Заказчика по юридическим вопросам.

1.1.4. Подготовка заключения гражданско-правовых договоров.

1.1.5. Участие в переговорах с контрагентами Заказчика по заключению договоров и соглашений.

1.1.6. Участие в переговорах по социально-трудовым вопросам, возникающим между Заказчиком и государственными органами власти, органами местного самоуправления, работниками Заказчика.

1.1.7. Подготовка самостоятельно или совместно со структурными подразделениями Заказчика предложений об изменении или отмене приказов и других актов Заказчика.

1.1.8. Ведение делопроизводства, формирование и отправление/получение корреспонденции и другой информации по электронным каналам связи.

1.1.9. [Другие услуги].

1.2. Исполнитель оказывает услуги на основании письменных заданий Заказчика, в которых должно быть сформулировано содержание задания и приведены сроки его выполнения.

1.3. Услуги по настоящему Договору оказываются Исполнителем по адресу [указать адрес].

1.4. Результаты работ предоставляются в виде отчетов. Отдельные этапы работ оформляются в виде актов.

1.5. Работа считается выполненной после подписания акта сдачи-приема выполненных работ представителем Заказчика и Исполнителя.

1.6. Заказчик обязуется своевременно принять и оплатить выполненную работу в срок **[указать срок]**.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. В течение **[указать срок]** с момента получения задания Заказчика направить Заказчику уведомление о получении задания и согласовать условия оказания услуг.

2.1.2. Не использовать конфиденциальную информацию, полученную от Заказчика, в собственных целях и не передавать ее третьим лицам.

2.1.3. Представлять Заказчику акт оказанных услуг, отчет о понесенных Исполнителем расходах с приложением подтверждающих документов, а также оригинал счета и счет-фактуру.

2.1.4. **[Другие обязанности]**.

2.2. Исполнитель вправе:

2.2.1. В случае неполноты информации, содержащейся в задании Заказчика, запрашивать у Заказчика необходимые разъяснения в срок **[указать срок]**.

2.2.2. В целях оказания услуг по настоящему договору пользоваться следующими данными без дополнительного запроса Заказчика об их предоставлении: **[вписать нужное]**.

2.2.3. Своевременно и качественно оказывать предусмотренные заданием Заказчика услуги.

2.2.4. Не позднее **[указать срок]** с момента получения задания Заказчика отказаться от оказания услуг в случае, если задание Заказчика выходит за рамки полномочий Исполнителя.

2.2.5. Отказаться от исполнения настоящего договора, уведомив Заказчика за **[указать срок]** и возместив убытки в полном объеме.

2.2.6. **[Другие права]**.

2.3. Заказчик обязуется:

2.3.1. В течение **[указать срок]** с момента получения от Исполнителя запроса, предусмотренного п. 2.2.1 настоящего договора, предоставить Исполнителю необходимую информацию.

2.3.2. Оплачивать услуги Исполнителя в порядке, сроки и на условиях, которые установлены настоящим договором.

2.3.3. Рассматривать и утверждать акты оказанных услуг и отчеты Исполнителя в течение **[значение]** дней с момента их получения.

Если в срок **[указать срок]** от Заказчика не поступит возражений относительно представленных Исполнителем акта и/или отчета, акт и/или отчет считаются утвержденными Заказчиком.

2.3.4. Хранить в тайне коммерческую, финансовую и иную

конфиденциальную информацию, полученную от Исполнителя при исполнении настоящего Договора.

2.3.5. [Другие обязанности].

2.4. Заказчик вправе:

2.4.1. Осуществлять контроль за оказанием услуг, не вмешиваясь при этом в деятельность Исполнителя.

2.4.2. Отказаться от исполнения настоящего договора при условии оплаты Исполнителю фактически понесенных им расходов.

2.4.3. [Другие права].

3. Порядок оплаты

3.1. За выполнение работы Заказчик выплачивает Исполнителю вознаграждение в размере, определенном в задании.

3.2. Оплата производится не позднее **[значение]** дней со дня подписания акта сдачи-приема выполненных работ.

3.3. Если при исполнении поручения Заказчика Исполнителем были понесены расходы, Заказчик обязан возместить Исполнителю документально подтвержденные расходы в течение **[значение]** дней с момента получения от Исполнителя соответствующих документов.

3.4. [Прочие условия].

4. Ответственность сторон

4.1. Стороны несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей по настоящему договору в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

4.2. За нарушение сроков оказания услуг Исполнитель уплачивает Заказчику неустойку в размере **[значение]** % от стоимости оказываемых услуг за каждый день просрочки.

4.3. За нарушение сроков оплаты оказанных услуг Заказчик уплачивает Исполнителю неустойку в размере **[значение]** % от суммы долга за каждый день просрочки.

4.4. Стороны освобождаются от ответственности в случае, если неисполнение или ненадлежащее исполнение ими своих обязательств по настоящему договору будет связано с обстоятельствами, не зависящими от их воли: природных явлений (землетрясений, наводнений, эпидемий), действий государственных органов, актов террора, войн и т. д.

4.5. Сторона обязана незамедлительно после наступления указанных в п. 4.4 настоящего договора обстоятельств уведомить другую Сторону о невозможности исполнения договора и подтвердить документально факт наступления указанных обстоятельств.

4.6. [Иные обстоятельства].

5. Расторжение договора

5.1. Заказчик вправе отказаться от исполнения настоящего договора, направив исполнителю письменное уведомление в срок **[указать срок]** и оплатив исполнителю фактически понесенные им расходов в следующем порядке: **[указать порядок оплаты]**.

5.2. Исполнитель вправе отказаться от исполнения своих обязательств по настоящему договору при условии полного возмещения заказчику убытков, предупредив об этом заказчика в срок **[указать срок]**.

5.3. Стороны могут расторгнуть настоящий договор по обоюдному согласию на условиях, определенных Сторонами в дополнительном соглашении.

5.4. В случае прекращения договора исполнитель обязуется передать заказчику всю документацию и выгрузить данные из своей учетной системы в течение **[указать срок]** в следующем порядке: **[определить порядок]**.

6. Прочие условия

6.1. Настоящий договор составлен и подписан в двух экземплярах – по одному для каждой Стороны.

6.2. Договор вступает в силу с момента подписания и действует с **[число, месяц, год]** по **[число, месяц, год]**.

6.3. Если до окончания срока действия настоящего договора ни одна из Сторон не заявит о прекращении действия договора, договор считается пролонгированным на тот же срок.

6.4. Все изменения и дополнения к настоящему договору оформляются дополнительными соглашениями Сторон в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью настоящего договора.

6.5. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, разрешаются в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

7. Подписи, адреса и реквизиты сторон.

Заказчик

[Наименование]

[должность, инициалы, фамилия, подпись]

М. П.

Исполнитель

[Наименование]

[должность, инициалы, фамилия, подпись]

М. П.