

На правах рукописи



ЕФРЕМОВА Анастасия Дмитриевна

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ
ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР**

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

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2019

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном
образовательном учреждении высшего образования
«Нижегородский государственный педагогический университет имени
Козьмы Минина»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
КУЗНЕЦОВ Виктор Павлович

Официальные оппоненты: **Удалов Федор Егорович** доктор экономи-
ческих наук, профессор, профессор кафедры
менеджмента и государственного управле-
ния ФГАОУ ВО «Национальный исследова-
тельский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского» (г.
Нижний Новгород)

Свиридова Светлана Викторовна доктор
экономических наук, профессор, и.о.декана
инженерно-экономического факультета,
и.о.зав.каф.экономики и управления на
предприятии машиностроения ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный техниче-
ский университет» (г. Воронеж)

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Владимирский государствен-
ный университет имени Александра Григо-
рьевича и Николая Григорьевича
Столетовых»

Защита диссертации состоится ____ июня 2019 г. на заседании диссертационного совета Д212.132.17 на базе ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС" (НИТУ "МИСиС") по адресу: 119049, Москва, Ленинский пр., 4.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке НИТУ "МИСиС" и на сайте <http://misis.ru/science/dissertations/>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2019 г.

И.о. ученого секретаря
диссертационного совета



Т.О. Толстых

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Машиностроение – одна из емких отраслей российской промышленности, которая составляет 20% промышленного производства России и 45% промышленности ряда регионов (например, Нижегородской области). Для обеспечения минимального уровня экономической безопасности необходимо чтобы доля машиностроительной отрасли в ВВП была не ниже 30%. 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 импортозамещения 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. Возникает необходимость в реорганизации крупных предприятий машиностроения для устранения основных недостатков акционерных материнских 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 быстрой адаптацией к новым условиям, возможностью принятия оперативных решений при изменении рынка или экономических особенностей, которых не хватает крупным промышленным предприятиям.

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. Роуча, 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. Мекон, Г. Минцберг, А.Д. Некипелов, З.П. Румянцев, Э.А. Смирнов, Д.П. Тибилов, 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.

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 задействия 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 включающий 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.

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 комплементарно применить методы и механизмы формирования новых хозяйственных структур.
4. Оценку эффективности результатов реструктуризации промышленных предприятий предложено осуществлять с помощью разработанной методики, отражающей влияние проводимых мероприятий на создание, функционирование и развитие новых 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. Лично соискателем сформулированы и проанализированы предпосылки реструктуризации предприятий [3,4,9], разработана процедура диверсификации [7, 8, 11], разработан инструментарий осуществления диверсификации крупных предприятий [2, 5], предложена методика оценки эффективности реструктуризации промышленных предприятий [6,11], проведена апробация разработанного алгоритма действия при проведении реструктуризации промышленных предприятий путем их диверсификации [10].

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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

Основные причины проведения реструктуризации отобраны автором в процессе ранжирования с использованием метода экспертных оценок. Реструктуризация может проходить путем разделения, выделения, то есть диверсификации предприятий. 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. В качестве бизнес-единиц будем считать хозяйственные структуры с усиленной хозяйственной и экономической самостоятельностью, то есть обособленные предприятия. Целью таких изменений служит устранения основных недостатков крупных предприятий, связанных с громоздкой управленческой структурой и медлительностью реагирования на изменения в окружающей среде. Суть предлагаемой диверсификации предприятий в условиях стагнирующих рынков заключается в делении предприятий на более мелкие хозяйственные структуры с присвоением последним определенной доли самостоятельности. Такой вид диверсификации в работе будем называть разукрупнением. Данное понятие предложено в результате изучения трудов российских и зарубежных ис-

следователей, которые исследовали данные процессы. 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. 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%). В результате обработки информации от всей группы экспертов получилось следующее распределение предпосылок необходимости проведения разукрупнения на предприятии (рисунок 1).

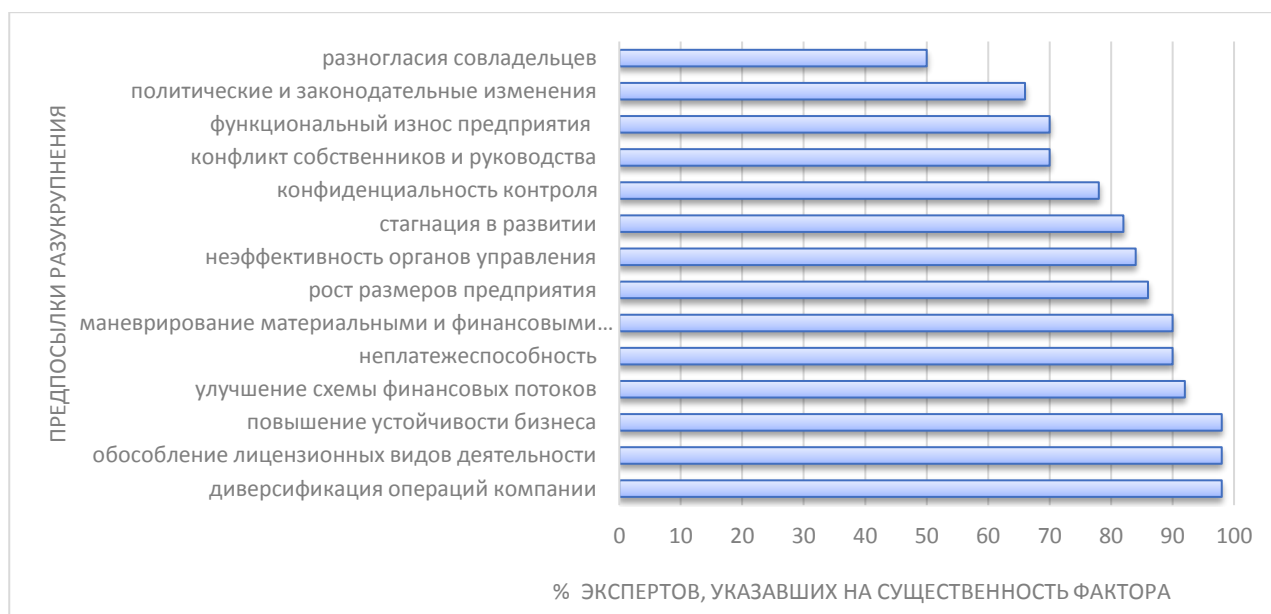


Рис. 1. Ранжирование методом экспертных оценок предпосылок необходимости проведения реструктуризации

Все рассмотренные предпосылки предложено сгруппировать на внешние и внутренние для оценки их влияния на целесообразность проведения разукрупнения и возможности их регулирования. К внутренним факторам автором отнесены причины, зависящие от самого предприятия и на которые оно может повлиять: рост размеров предприятия, разногласия совладельцев, конфликт собственников и руководства, неплатежеспособность, диверсификация операций компании, обособление лицензионных видов деятельности, неэффективность органов управления, маневрирование материальными и финансовыми ресурсами, улучшение схемы финансовых потоков, повышение устойчивости бизнеса,

конфиденциальность контроля, стагнация в развитии, функциональный износ предприятия. К внешним - 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.

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.

В работах ученых, связанных с формированием стратегических бизнес-единиц можно выделить методики, содержащие этапы проектирования процесса, и содержащие этапы реализации проекта.

В анализированных методиках отсутствует оценка результативности предлагаемых мероприятий, также не описан процесс оформления взаимоотношений распределения имущества и обязательств между стратегическими бизнес-единицами.

Взяв за основу существующий алгоритм проведения реструктуризации, автор вывел расширенную детализированную процедуру ее проведения на основе диверсификации хозяйственных структур. В соответствии с предлагаемой идеей процесс реструктуризации предлагается разбить на две отдельные стадии: проектирование и 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 первой стадии (таблица 1) происходит проектирование и экономическая оценка модели предлагаемых мероприятий.

Таблица 1. Стадия проектирования проведения реструктуризации на основе диверсификации хозяйственных структур

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

Этапы	Краткая характеристика	Результат этапа
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

В таблице 1 описана последовательность, краткая характеристика и результаты этапов по планированию проведения разукрупнения предприятий. Каждая ступень считается пройденной при достижении результативного показателя. Добавление критических точек результатов позволяет оперативно оценить прохождение каждой ступени.

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 этапы решения кадровых вопросов и взаимоотношений между вновь образованными предприятиями (рисунок 2).



Рис. 2. Процедура реализации проекта реструктуризации предприятий

На данной стадии происходит воплощение проекта по разукрупнению предприятий в жизнь. Промышленному предприятию предстоит пройти этапы по разделению имущества и обязательств, регистрации выделенных бизнес-единиц, решению кадровых вопросов и урегулированию взаимодействия между выделенными организациями (таблица 2).

Таблица 2. II стадия проведения реструктуризации предприятий по авторской процедуре

Этап	Краткая характеристика	Результат этапа
II стадия – реализация проекта		
1.Инвентаризация имущества и обязательств	• Соотношение фактического и документального наличия имущества и обязательств с целью формирования перечня передаваемого имущества	• Инвентаризационная опись
2. Распределение имущества и обязательств	• Распределение активов и обязательств между вновь выделяемыми бизнес-единицами	• Перечень активов и обязательств для каждой бизнес-единицы
3. Составление и утверждение разделительного баланса	• Передача имущества и обязательств во вновь созданные бизнес-единицы на основании составленного разделительного баланса	• Разделительный баланс

Этап	Краткая характеристика	Результат этапа
4. Принятие и оформление решения о реорганизации	• Вынесение на общее собрание участников коммерческой организации вопроса о разукрупнении конгломерата	• Решение о реорганизации конгломерата
5. Регистрация выделенных компаний	• Регистрацию вновь созданных бизнес-единиц желательно осуществить в конце налогового периода	• Свидетельства о регистрации предприятий
6. Решение кадровых вопросов на новых предприятиях	• Назначение директоров выделенных бизнес-единиц, составление приказов на главных бухгалтеров обществ • 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	• Договоры между вновь созданными бизнес-единицами

Разработанная процедура, по сравнению с уже существующими, содержит этап проектного подхода. Кроме этого, подробно описывает оформление процесса разукрупнения, а также уделяет особое внимание решению кадровых вопросов и построению взаимоотношений между вновь создаваемыми бизнес-единицами. Процедура разукрупнения доступна для использования руководителями промышленных предприятий и дает наглядную интерпретацию формирования бизнес-единиц на основе диверсификации предприятий.

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

В соответствии с разработанной процедурой проведения процесса реструктуризации на основе диверсификации предложен инструментарий для ее реализации (таблица 3). 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 реструктуризации и быстрее получить ожидаемый эффект. Данные инструменты были выбраны на основе бенчмаркинга в процессе осуществления разукрупнения на промышленных предприятиях машиностроения Нижегородской области.

Таблица 3. Инструментарий проведения диверсификации предприятий (фрагмент)

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

Каждой стадии осуществления реструктуризации присвоены свои инструменты, необходимые для его выполнения. 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.

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

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 3).

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.

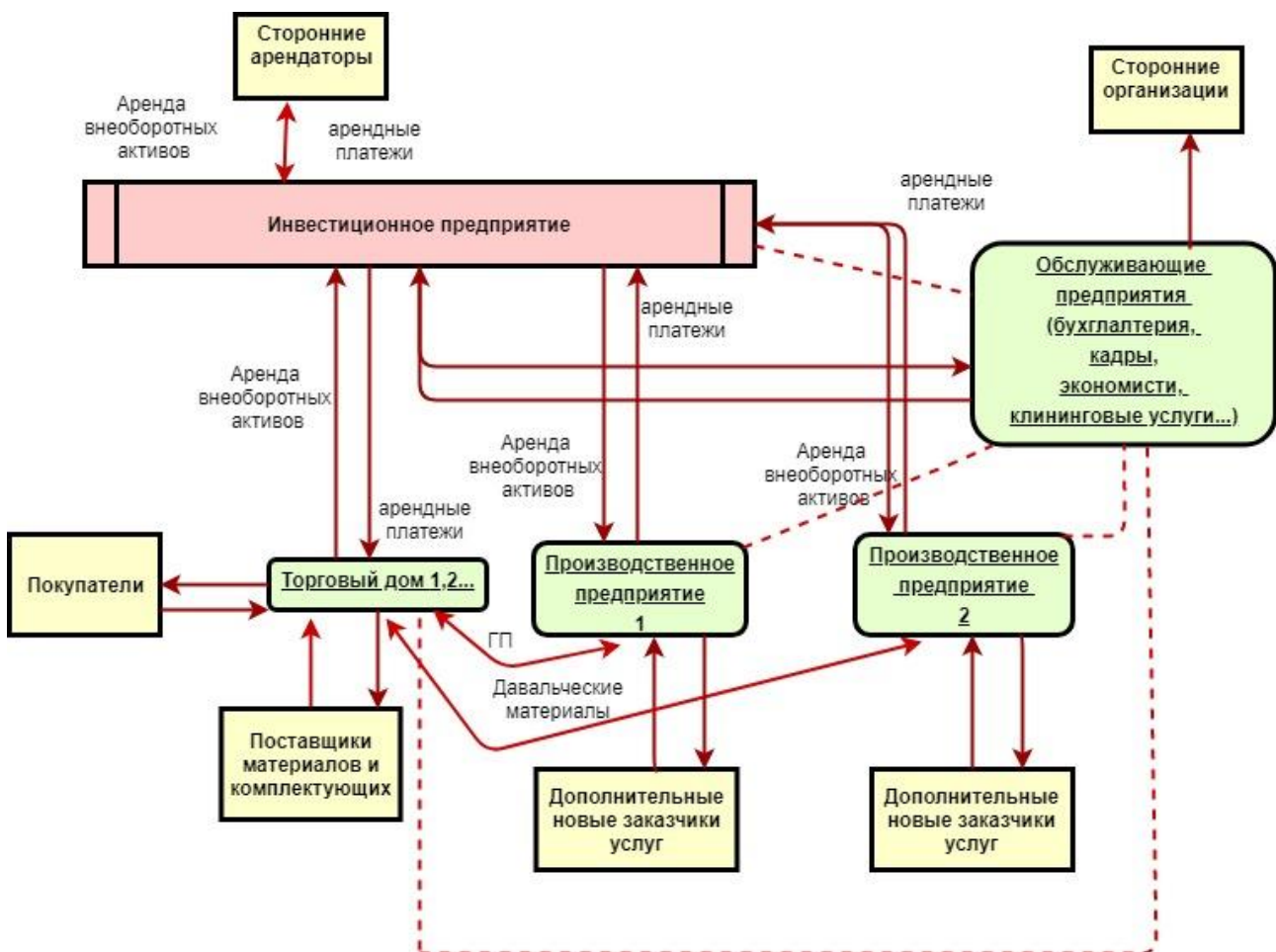


Рис. 3. Система взаимодействия бизнес-единиц при реструктуризации предприятий на основе их диверсификации

За счет такого выделения предоставляется возможность выхода на новые рынки сбыта и поиск дополнительных доходов. 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.

4. Оценку эффективности результатов реструктуризации промышленных предприятий предложено осуществлять с помощью разработанной методики, отражающей влияние проводимых мероприятий на создание, функционирование и развитие новых хозяйственных структур.

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

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

В результате предлагается оценивать результативность проведения разукрупнения предприятий на основе оценки общей стратегической устойчивости предприятия. А именно проводить оценку с применением следующих показателей: устойчивость предприятия на рынке, экономические показатели деятельности предприятия, производственно-технологическая устойчивость и эффективность системы управления.

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

Таблица 4. Показатели оценки эффективности реструктуризации в части управляемости организационной структуры (фрагмент)

Уровень управления	Высоко управляемая	Нормально управляемая	Мало управляемая	Неуправляемая
Показатель	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				
Показатели эффективности системы управления				
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 предприятий	Выше нормативного значения	В пределах нормативного значения	Небольшие отклонения от нормативного значения	Значительные отклонения от нормативного значения

Показатели устойчивости разделены на три подгруппы: устойчивость предприятий на рынке, экономические показатели деятельности предприятий и производственно-технологическая устойчивость.

Анализ научных трудов позволил выделить основные коэффициенты, используемые при оценке системы управления на ее эффективность. Среди показателей эффективности системы управления автором выделены следующие: коэффициент управляемости, коэффициент экономичности труда работника аппарата управления и коэффициент экономической эффективности управленческой деятельности.

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 определенное нормативное значение по формуле 1.

$$\text{ИП} = \sum \Delta (\text{Юп, Тд, Рп, Коб. а, Коб. о. с. , Коб. дз, Рск, Ра, Іпр, Ким, Фо, Б, З, Кзу, ТКэ, Куп}), (1)$$

где

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

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

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

R_n – 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)

$K_{уп}$ – коэффициент управляемости (нормативное значение $\geq 0,7$)

Для нахождения порогового значения показателей был использован метод экспертных оценок, который выявил, что при достижении отметки в 10 пунктов и ниже следует рассматривать возможность структурных изменений предприятия.

Разработанная методика, инструменты и показатели эффективности проведения разукрупнения были апробированы на предприятии ПАО «ЗМЗ».

Новая структура позволила диверсифицировать производственный процесс и наиболее эффективно использовать производственные мощности за счет выделения в отдельную управленческую структуру ПАО «ЗМЗ» и отделения в бизнес-единицы литейного и сборочного производств. Особое внимание при проведении процесса реструктуризации было оказано системе взаимоотношений между вновь создаваемыми бизнес-единицами. Разработан образец договора подряда, который является основой регулирования отношений между бизнес-единицами.

Расчеты по оценке эффективности деятельности показывают, что процесс реструктуризации ПАО «ЗМЗ» привел к положительным результатам и укрепил экономическое положение организации (таблица 5). В результате существенно

сокращен управленческий аппарат и некоторые административные функции выведены на внешнее управление.

Таблица 5. Интегральный показатель эффективности реструктуризации ПАО «ЗМЗ», до и после диверсификации

Год	До		После					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*
Интегральный показатель эффективности реструктуризации	11,31	-4,57	10,24	18,22	74,78	23,03	32,03	37,32

* - прогнозные оценки

Положительный экономический эффект отмечен и у двух других предприятий, выделенных из состава ПАО «ЗМЗ» - ООО "РосАЛИТ" (таблица 6) и ООО «УАЗ-Автокомпонент» (таблица 7).

Таблица 6. Экономические показатели ООО «РосАЛит», млн. руб.

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

* - прогнозные оценки

ООО «РосАЛит» не только наращивает свои объемы, но и увеличивает рентабельность. К 2020 г. предприятие планирует достигнуть уровня рентабельности продаж в 9%.

Таблица 7. Экономические показатели ООО «УАЗ-Автокомпонент», млн. руб.

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

* - прогнозные оценки

В результате загрузки ООО «УАЗ-Автокомпонент» дополнительным производством предприятие к 2020 г. планирует в 2 раза увеличить рентабельность продаж за счет наращивания объемов производства и увеличения суммы чистой прибыли.

Результат анализа проведенного разукрупнения показал, что хозяйствующие субъекты улучшили свое экономическое положение и увеличили доходность всей группы компании в целом. Это еще раз доказывает эффективность проведенных мероприятий по разукрупнению промышленных предприятий и возможность их применения на других аналогичных предприятиях.

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:

- сгруппированы предпосылки проведения реструктуризации на предприятиях и предложено их ранжирование по значимости, полученное методом экспертных оценок; при этом определены внешние и внутренние причины.
- 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;
- сформирован инструментарий осуществления процедуры диверсификации на крупных предприятиях, работающих в условиях стагнирующих рынков, включающий набор методов и механизмов, способствующий эффективному созданию хозяйственных структур;
- 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;
- 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;

- 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;

- 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 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.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:

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

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

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

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

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

Публикации в изданиях, индексируемых наукометрическими базами данных Scopus и Web of Science

6. 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

Статьи в научных журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций:

7. Ефремова А.Д. Оптимизация организационной структуры разукрупнением предприятия / А.Д. Ефремова // Материалы II Международной студенческой научно-практической конференции «Экономическое развитие России: тенденции, перспективы» 14 апреля, 2016 г. с. 58-62

8. Ефремова А.Д. Оптимизация расходов при разукрупнении предприятий машиностроительной отрасли / А.Д. Ефремова // 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

9. Ефремова А.Д. Статистика количества предприятий в промышленности / А.Д. Ефремова // 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.

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

11. Ефремова А.Д. Разукрупнение промышленных предприятий как залог их успешного развития / А.Д. Ефремова // 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.