три НС со стойкой утратой трудоспособности. Медико-социальная экспертиза оценила степень утраты профессиональной трудоспособности каждого работника на 40, 60 и 30 % соответственно. По условиям коллективного договора, ЧерМК единовременно из прибыли произвел выплату в размере 301200 р. на трех пострадавших.

В случае страхования для ЧерМК экономия составит разницу между суммой компенсационных выплат, предусмотренных коллективным договором и суммой страховой премии:

301 200 р. – 266 400 р. = 34 800 р.

Общий экономический эффект от применения системы страхования от несчастных случаев на ЧерМК ОАО «Северсталь» складывается за счет экономии от уменьшения налогооблагаемой прибыли – 53 280 р. и за счет реальной экономии от страхования – 34 800 р. В итоге общий экономический эффект страхования работников обжимного цеха по рискам «Смерть» и «Инвалидность» составит 88080 р.

В настоящее время, благодаря гибкой системе страхования, существующей на рынке, работодатель может самостоятельно выбрать условия и правила страхования своих работников. В рамках данной работы был рассмотрен лишь один из вариантов, который учитывает интересы всех трех сторон. Возможны и другие комбинации страхования. Например, полис, включающий полный пакет рисков. Однако этот вариант теряет свою экономическую привлекательность для работодателя, ввиду того, что перестают действовать налоговые льготы и существенно увеличивается страховой тариф.

На протяжении многих лет мировая практика успешно использует систему личного страхования работников. Для России, как подтверждает исследование, для крупных производственных предприятий страхование сотрудников по полной программе оказывается экономически неприемлемо. Однако защита имущественных интересов работников от сопутствующих их трудовым обязанностям рисков – задача вполне посильная.

Литература

1. Доклад о реализации государственной политики в области условий и охраны труда в Российской Федерации в 2007 году. – М., 2008.

2. КонсультантПлюс. Методики расчета тарифных ставок по рисковым видам страхования (утв. распоряжением Росстрахнадзора от 08.07.1993 № 02-03-36). // CONSULTANT.RU. – URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=8942

3. КонсультантПлюс. Положения по бухгалтерскому учету, утвержденного Приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н // CONSULTANT.RU. – URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=71763

4. Налоговый кодекс Российской Федерации. – Ч. I, II. – М., 2008.

5. *Федорец, А.Г.* Методические основы количественного оценивания производственных рисков / А.Г. Федорец // Энергобезопасность в документах и фактах. – 2008. – № 2. – С. 1 – 19.

УДК 338.45:621

Е.П. Гарина

ИЗУЧЕНИЕ СТРАТЕГИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ: ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ОПТИМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЙ

Систематизированы варианты стратегических решений в рамках реструктуризации предприятий, даны рекомендации по формированию и реализации стратегий бизнеса; приведены примеры стратегической деятельности российских предприятий в современных условиях, отражены основные варианты локализации функций выделяемых бизнес-единиц, а также возможные структурно-функциональные схемы организации производства и управления.

Стратегии реструктуризации, «оптимальные» размеры предприятия, структура предприятия.

Variants of strategic decisions in restructuring of the enterprises are systematized in the paper; recommendations on formation and implementation of business strategies are presented; examples of the strategic activities of Russian enterprises in modern conditions are given; the main variants of localization of functions of allocated business units are mentioned in the article. The possible structural and functional organization scheme of production and management are presented in the paper.

Restructuring strategies, «optimal» size of a company, company structure.

Реструктуризация предприятий затрагивает различные стороны деятельности предприятия и как категория неоднозначна. С одной стороны, реструктуризация – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц (или производственно-хозяйственных единиц) на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций. С другой стороны, реструктуризацию можно определить как целе-

направленное преобразование управления фирмой, основанное на выборе ее конкурентной стратегии в изменяющихся условиях. Основной целью реструктуризации в стратегическом плане выступает развитие бизнеса в промышленности, создание системы эффективно и устойчиво функционирующих предприятий, способных вместе с тем к активному и гармоничному взаимодействию с рыночной средой.

Реструктуризация предприятия не укладывается полностью ни в один из существующих видов стратегии – к традиционным относят товарно-рыночную, ресурсно-рыночную, технологическую, интеграционную, финансово-инвестиционную, социальную и стратегию управления. В тоже время, по мнению Г.Б. Клейнера, необходимости отнесения ее к самостоятельному виду тоже нет. Под выражением «стратегия реструктуризации» Г.Б. Клейнер предлагает понимать группу взаимосвязанных решений, принятие которых в ходе реструктуризации может повлиять на стратегические позиции и планы предприятия [5].

Как отмечают некоторые экономисты [5], процесс институциональной реструктуризации промышленности активно развивается в России с начала 1990-х гг. При этом, по их мнению, доминирующим направлением реструктуризации до настоящего времени выступает тенденция дезинтеграции, разукрупнения промышленных предприятий и создания разветвленных финансово-промышленных структур «планетарного» типа. Такие структуры включают ряд производственных, торговых и сервисных малых предприятий в качестве сателлитов промышленного акционерного общества. Структуры формируются по решению руководства «материнского» предприятия, а учреждение малых сопутствующих предприятий позволяет основному решать значительное число своих финансовых, снабженческих и иных проблем [5]. В тоже время, Кузнецов В.П. и Лапаев Д.Н. считают, что с начала 2000-х гг. в России все активнее формируются крупные корпоративные структуры путем реализации интеграционных стратегий, в частности, – через диверсификацию производства [3].

Современные тенденции к диверсификации производства можно объяснить низким уровнем конкурентоспособности российских промышленных предприятий. По мнению Бенгт Карлёф и Фредрик Хэлин Лёвингссона, чем ниже уровень давления конкурентов, тем меньше эффективность деятельности и больше искушение диверсифицироваться [2]. Так, традиционно защищенные отрасли России, такие как авиаперевозки, энергетика, телекоммуникации и др., сами выполняют работу, которую в случае сильной конкуренции на рынке поручили бы специализированным компаниям. Зарубежный опыт показывает, что для обеспечения конкурентных преимуществ российским предприятиям на современном этапе требуется отказ от интеграции производства как таковой; необходимо создание более эффективной и гибкой системы управления через дезинтеграцию акционерной материнской компании путем реализации стратегий диверсификационной дезинтеграции.

Однако целесообразность применения диверсификационной дезинтеграции так же неоднозначна. По мнению Бенгт Карлёф и Фредрик Хэлин Лёвингссона, диверсификационные стратегии становятся эффективными только тогда, когда видны позитивные перспективы рынка и осуществляется накопление капитала, а особых планов по расширению основного бизнеса нет.

Сами по себе процессы дезинтеграции или интеграции конкретного предприятия многовариантны и требуют в рамках реализации на практике целенаправленного процесса управляемой стратегической реструктуризации обязательной проработки организационно-экономических механизмов проведения реструктуризации, функционирования создаваемых структур, а также экономических последствий, как дезинтеграции, так и интеграции для предприятия.

Выбору оптимальной стратегии (из существующих интеграционных и дезинтеграционных) и масштабов реструктуризации конкретного предприятия, по мнению по мнению Г.Б. Клейнера [5], должен предшествовать процесс его хозяйственного позиционирования, рыночного «самоопределения» предприятия. Последовательность действий рекомендуется следующая:

1. Анализ стратегического потенциала предприятия – совокупности рыночных ресурсов предприятия, определяющих возможности его функционирования в будущем с последующим определением стратегических зон хозяйствования – секторов рынка, в которых будет позиционироваться предприятие.

2. Определение типа предприятия по скорости и глубине его реакции на внешние рыночные и административно-хозяйственные факторы.

3. Разработка комплексной стратегии реструктуризации предприятия – совокупности решений, определяющих долгосрочные направления концентрации усилий и ресурсов предприятия.

4. Определение оптимальных границ, внутренней структуры предприятия и состава пограничной «интеграционной среды» предприятия.

Однако, как отмечают Айвазян С.А., Балкинд О.Я. и Баснина Т.Д., такая последовательность редко реализуется на практике. Это связано с недостаточностью методического обеспечения процесса реструктуризации предприятий, слабостью финансовых возможностей предприятий. Распространенной является ситуация, когда предприятия готовят новую структуру перераспределения управленческих функций без проработки комплексной стратегии, учитывающей особенности функционирования предприятия и его потенциал. Это может привести к нестабильности структуры и, как следствие, к деградации функций предприятия [5].

Вопрос о рациональных (или «оптимальных») размерах предприятия давно обсуждается в экономическом сообществе. Однако единого ответа на него нет. Ученые сходятся во мнении, что решение зависит от конкретной ситуации: типа предприятия, условий управления, стадии жизненного цикла предприятия, макроэкономической среды. Многое зависит и от цикличности процессов структурной динамики: в одни периоды господствующим является

мнение об эффективности укрупнения, в другие – мнение о целесообразности разукрупнения предприятий. Периодичность смен интеграционных и дезинтеграционных тенденций в развитии фирмы также связана с этапами (цикличностью) развития фирмы [4]. Среди таких этапов выделяют: монополистический капитализм, атомизацию, диверсификацию производства, диверсификационную дезинтеграцию, создание сетевых промышленных структур (industrial networks).

В ходе разработки стратегии реструктуризации, по мнению специалистов [5], каждое предприятие решает две основные проблемы: выбор наилучшей организационной структуры и выбор наилучшей функциональной структуры, т.е. распределение производственных и управленческих функций по подразделениям. Останавливаясь на теоретическом аспекте вопроса, считаем, что классификация структурно-функциональных схем организации промышленного производства опирается на понятие операции или функции. Каждую операцию (функцию) характеризует: место исполнения, состав исходных ресурсов (сигналов), технологический способ преобразования, результат операции, характеризуемый либо своими потребительскими свойствами, либо способами дальнейшего преобразования. В соответствии с этим, возможны четыре базовых вида первичной группировки операций (функций) и формирования организационных подразделений:

1. Территориальная структуризация.
2. Ресурсная структуризация.
3. Технологическая структуризация.
4. Предметная (продуктовая) структуризация.

Как правило, первичной группировки оказывается недостаточно для создания управляемой организации, поэтому производится вторичная группировка, объектами которой являются уже элементы структуры, сформированные в ходе первичной группировки. В результате вторичной группировки выявляются линейные, функциональные, дивизиональные, матричные и др. организационные структуры предприятий. Вторичная группировка также может быть территориальной, ресурсной, технологической и предметной. Из-за многоэтапности переработки ресурсов на ряде предприятий возникают «вертикальные» и «горизонтальные» группы. При «вертикальной» группировке объединяются все подразделения (или их значительная часть), участвующие на разных этапах в производстве той или иной группы конечной продукции предприятия. Группировки такого «вертикального» типа называют системой «бизнес-единиц». «Горизонтальная» группировка традиционно объединяет подразделения по функциональному признаку. В настоящее время организационная структура производственной части предприятия, как правило, формируется на базе комбинации группировок операций (функций) по одному или двум другим признакам. Организационная структура управляющей части предприятия, как правило, формируется на базе группировки функций. Объединение функций по характеру их выполнения приводит к функциональной структуре: в отдельные подразделения выделяются: отдел сбыта, отдел планирования и т.д. Если группировка функций (и выполняющих их работников) выполнена на основе признаков однородности продукции, к которой относятся данные функции, получается так называемая дивизиональная структура. Дивизиональная форма – не совсем интегрированная организация, скорее представляющая собой определенное количество квазиавтономных единиц, объединенных центральной администрацией [2]. Фактически при этой структуре предприятие распадается на отделения (дивизии), осуществляющие все операции по созданию, производству и реализации продукции данного вида. Следует иметь в виду, что само по себе понятие «однородности продукции» может базироваться либо на производственной, либо на потребительской близости продуктов. Поэтому дивизиональной будет как структура, в которой предприятие разделено по обслуживаемым рынкам, так и структура, построенная на выделении подсистем по производству технологически близких товаров. Единицы организации, как правило, называются подразделениями (которые могут быть организованы и как дочерние компании), а центральная администрация – головным офисом. Подразделения создаются для того, чтобы соответствовать рынкам, на которых хочет работать компания. Подразделения контролируют операционные функции, необходимые для предоставления услуг на данных рынках. Разделение операционных функций делает подразделения независимыми друг от друга, позволяя каждому работать как автономная единица, от которой не требуется сотрудничать с остальными [2].

Практикуются и смешанные варианты, в которых часть подразделений предприятия формируется по функциональному признаку (бухгалтерия, отдел снабжения и т.п.), часть – по технологическому (например, служба главного металлурга), часть – по дивизиональному (например, маркетинговые подразделения).

Прямое противопоставление вертикальных и горизонтальных способов внутренней организации предприятий необоснованно. У каждой из этих систем (так же как и у систем вертикальной и горизонтальной интеграции самостоятельных предприятий) есть свои достоинства и недостатки. Так, горизонтальная специализированная организация создает предпосылки для совершенствования технологии, качества результатов отдельных операций, сокращения внутренних издержек. Недостатки ее связаны с трудностями налаживания межуровневых взаимодействий, слабой ориентацией на конечный результат, недостаточной мотивацией работников.

Вертикальная организация легче обеспечивает нацеленность на рыночный результат, создает предпосылки для мотивации работников, восприимчивости к изменению внешней среды. Вместе с тем эта восприимчивость и рыночная мотивация могут оказаться бесполезными, если технологическая основа производства находится в неудовлетворительном состоянии и не позволяет реализовать правильно уловленные потребности рынка. Кроме того, вертикальная организация связана с дублированием функ-

ций в отдельных бизнес-единицах, что способно вызвать рост общих издержек производства.

Отдельной проблемой при разработке стратегии реструктуризации предприятия выступает распределения функций управления по подразделениям предприятия, в частности: функций управления активами и человеческими ресурсами предприятия; взаимоотношений предприятия с внешними социально-экономическими субъектами и средой; отношений предприятия с его собственниками; управлении целевой и мотивационной сферой предприятия (определение миссии компании, формулирование стратегии, целеполагание, воспитание и закрепление корпоративных ценностей и т.д.).

Большинство практиков придерживаются мнения, что к элементам, не делегированных, как правило, на уровень подразделений, относят:

1) право подписи под финансовыми и имущественными обязательствами, превышающими установленный предел;

2) взаимоотношения с советом директоров от имени руководства предприятия;

3) управление целевой сферой предприятия.

Большинство других прав на постоянной или временной основе (а иногда и в зависимости от наступления определенных событий) может быть делегировано на уровень подразделений. Соответственно делегируются и элементы ответственности подразделения перед своими работниками и перед предприятием в целом.

В зависимости от степени самостоятельности, а точнее – от полноты делегируемых подразделению функций эксперты [5] предлагают выделять пять основных вариантов локализации функций:

1. Структурно-организационные подразделения, не являющиеся хозрасчетными и выполняющие работы в соответствии с заданиями руководства предприятия.

2. Структурно-организационные подразделения, являющиеся хозрасчетными и финансируемые за счет предприятия.

3. Центры финансовой ответственности – хозрасчетные подразделения, финансируемые за счет разницы между ценой реализации произведенных подразделением товаров или оказанных услуг и величиной издержек, связанных с функционированием подразделения.

4. Дочерние хозяйственные общества (предприятия), являющиеся юридическими лицами, но обязанные выполнять указания материнского предприятия, обусловленные преобладающим участием последнего в уставном капитале.

5. Самостоятельные предприятия, связанные с материнской компанией кооперационными отношениями согласно заключенным договорам.

Одним из главных в контексте реструктуризации (на примере разукрупнения) является вопрос о том, какие именно подразделения оставлять в составе структурного ядра предприятия, какие помещать в «приграничную полосу» внутри предприятия, предоставляя максимальную разумную самостоятельность, а какие выводить за пределы в «интеграционное пространство». Этот вопрос, относящийся к дезинтеграционной политике, имеет и зеркальное «интеграционное» отражение: какие из самостоятельных предприятий в сфере горизонта действия предприятия заслуживают присоединения (включения в состав предприятия с той или иной степенью самостоятельности), какие – включения в «интеграционную полосу».

По мнению ряда экономистов [1], при определении состава подразделений, выводимых в интеграционную зону, следует руководствоваться следующими соображениями: для материнского предприятия целесообразно максимально снизить риск ущерба от непредвиденных действий интегрируемого предприятия. Поэтому выводить в число интегрируемых стоит только те предприятия, кооперация с которыми либо не имеет жизненной важности для материнского, либо полностью контролируется им. Следует стремиться к тому, чтобы выводимое производство было не просто производством, а предприятием в полном смысле слова, т.е. самовоспроизводящейся целостной системой. Если на данном производстве не реализуются воспроизводственные процессы, то это не предприятие, и финансовая или товарная кооперация с ним вряд ли может быть устойчивой. Следует иметь в виду, что выводимое за пределы материнского предприятия производство, обладая сравнительно небольшими ресурсами, скорее всего, не сможет проявить достаточной гибкости в случае изменения внешней среды, и настройка на эти изменения потребует усилий со стороны материнского предприятия. Поэтому производство товаров, для которых продление жизненного цикла находится под сомнением, не следует передавать в дочерние образования.

Аналогичным образом классифицируются и процессы укрупнения (интеграции). Эти процессы не являются взаимоисключающими, и даже в рамках одного предприятия предметное разукрупнение может сопровождаться, например, территориальной концентрацией.

В качестве общего методологического критерия для оценки целесообразности принятия решения о слиянии или разъединении предприятия можно использовать следующее утверждение: если данное решение существенно снижает стратегический потенциал предприятия, то принимать такое решение следует лишь в том случае, когда в противном случае опасность грозит самому существованию предприятия. В иной ситуации следует принимать лишь те решения, которые не снижают стратегического потенциала предприятия в целом.

Литература

1. *Амельченко, А.В.* Методология и методы формирования и оценки стратегий развития промышленного предприятия / А.В. Амельченко. – СПб., 2010.

2. *Карлёф, Б.* Менеджмент от А до Я: концепции и модели / Б. Карлёф, Ф.Х. Лёвингссон. – СПб., 2006.

3. *Кузнецов, В.П.* Совершенствование механизма управления корпорацией / В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев. – Н. Новгород, 2008.

4. Рыночный потенциал внутрифирменной реструктуризации в посткризисной экономике. – URL: http://www.planetadisser.com/work/work_56152.html

5. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина / под ред. Г.Б. Клейнера. – М., 1998.

УДК 677.009.12 (470.12) (043)

Я.М. Горина
Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент О.Б. Кирик

ФАКТОРНАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье представлена оценка конкурентоспособности ОАО «Вологодский текстиль», на основе которой проведен факторный анализ. Проведенный нами факторный анализ позволяет утверждать, что существует тесная зависимость конкурентоспособности ОАО «Вологодский текстиль» от эффективности производственной деятельности и качества производимого товара.

Конкурентоспособность, факторный анализ; оценка конкурентоспособности предприятия; факторы, влияющие на конкурентоспособности предприятия.

Competitiveness assessment of Public Corporation “Vologda textile” is presented in the article. The factor analysis has been carried out on its basis. The analysis allows asserting that there exists a very close dependence of the competitiveness of the Public Corporation “Vologda Textile” on the efficiency of production activity and the quality of goods.

Competitiveness, factor analysis, company competitiveness assessment, factors influencing the competitiveness.

В условиях глобализации и интеграции показателем эффективностью развития предприятия, отрасли, региона и страны в целом является конкурентоспособность. Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [3, с. 115].

Для того чтобы выдержать конкуренцию с зарубежными предприятиями после вступления России в ВТО, наиболее актуальной становится задача выявления факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Не обошло это и текстильную промышленность Вологодской области. Общеизвестно, что важнейшей задачей текстильной промышленности Вологодской области является ее возрождение и продвижение на рынки и за пределы нашего региона. Выход на мировой рынок невозможен без выпуска качественной, конкурентоспособной продукции, соответствующей международным стандартам и сертификатам. Вследствие этого необходимо оценивать конкурентоспособность предприятия с целью выявления факторов, на него влияющих.

При выявлении факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, необходимо учитывать, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль (зарождение, быстрый рост, зрелость, спад), ее структуру (раздробленная против концентрированной), сущность и мощь пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов (в частности, осуществляется ли конкурентная борьба на уровне мирового рынка).

Проведем оценку уровня конкурентоспособности на примере одного из крупнейших перерабатывающих предприятий Вологодской области ОАО «Вологодский текстиль». Для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятий воспользуемся следующей формулой:

$$К_{к.п} = 0{,}35\ Э_п + 0{,}15\ Ф_п + 0{,}15\ Э_с + 0{,}25\ К_т,$$

где $К_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия; $Э_п$ – показатель эффективности производственной деятельности предприятия; $Ф_п$ – показатель финансового положения предприятия; $Э_с$ – показатель эффективности организации быта и продвижения товара; $К_т$ – показатель конкурентоспособности товара.

Коэффициенты 0,35; 0,15; 0,15; 0,25 отражают степень важности показателей и определены экспертно. Используя коэффициент оценки конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности, можно оценить эффективность производственной деятельности. Каждая группа показателей оценивает определенное направление работы предприятия. Рассматривая их вместе, можно получить полное представление об эффективности управления производственным процессом, экономичности производственных затрат, рациональности эксплуатации основных фондов, совершенстве технологии изготовления товара, способности предприятия расплачиваться по своим долгам, возможности стабильного развития в будущем, об эффективности ценовой политики и управления сбытом, о качестве товара [6, с. 77].

Учитывая современные рыночные условия, в которых функционирует сегодня текстильная промышленность Вологодской области, понимая задачи, которые сегодня стоят перед ОАО «Вологодский текстиль», нами предлагается видоизменить методику