

## Оценка экономической эффективности реструктуризационных проектов

© 2010 Е.А. Григорьева, А.А. Сенюк  
Кубанский государственный университет, г. Краснодар  
E-mail: bux-farma@rambler.ru

Статья посвящена уточнению места реструктуризации в системе методов и инструментов управления промышленными предприятиями. Предложена методика оценки экономической эффективности процессов реструктуризации, предлагаемый подход апробирован на примере предприятий цементной промышленности Краснодарского края.

*Ключевые слова:* реструктуризация, неопределенность, тактическая и стратегическая реструктуризация, цементная промышленность Краснодарского края.

Реструктуризация в управлении промышленными предприятиями является видом целенаправленного управленческого воздействия, ориентированным на модернизацию организационной структуры как базового элемента системы управления предприятием с целью повышения адаптивности к прогнозируемым и внезапным изменениям внешней экономической среды, оказывающим существенное влияние на количество и динамику основных управленческих бизнес-процессов и функций, реализуемых в деятельности предприятия. Реструктуризация направлена на достижение актуальной степени централизации управленческих функций, позволяющего обеспечить необходимый уровень чувствительности системы управления к динамике факторов внешней среды предприятия и его конкурентоспособности, выраженной в опережающей динамике показателя операционной эффективности в сравнении со среднеотраслевым или среднерыночным уровнем.

В окружающей экономической действительности российских промышленных предприятий реструктуризация должна выступать элементом интегрального воздействия на систему промышленного менеджмента в рамках конкретной организации, направленного на достижение следующих целей:

1) обеспечение краткосрочной управленческой реакции, выраженной в адаптации существующей структуры управления предприятием к изменяющимся условиям хозяйствования за счет активизации внутренних резервных возможностей, заложенных в собственно структуре, персонале, системах и корпоративной культуре предприятия;

2) обеспечение среднесрочной управленческой реакции, выражающейся в постепенной функциональной адаптации структуры управления к изменяющимся условиям внешней среды, обес-

печивающей устойчивый рост управляемости и затрагивающей расширение количества и качества выполняемых в рамках организационной структуры бизнес-процессов, приводящих к росту эффективности деятельности предприятия в целом;

3) обеспечение долгосрочной управленческой реакции, направленной на достижение устойчивой положительной динамики отдельных показателей результативности и общего показателя экономической эффективности предприятия (снижения материалоемкости, энергоемкости, повышения производительности труда и капитала, увеличения стоимости компании).

Если качество и количество изменений внутренней и внешней экономической среды предприятия требуют принятия управленческого решения на адаптацию, необходима реализация двух дополнительных этапов, направленных на мониторинг, анализ и оценку значимости изменений и выбор адекватных видов адаптации, при этом особое внимание уделяется прогнозированию последствий изменений и их реальному влиянию на эффективность бизнес-процессов, протекающих на промышленном предприятии.

Мы предлагаем модифицировать логику процесса реструктуризации на промышленном предприятии следующим образом. Непосредственно реструктуризации предшествует оценка ситуации топ-менеджментом предприятия, которая выражается в управленческом решении "Необходимость адаптации". Профессиональный уровень руководителей предприятия выражается двояким образом:

1) игнорирование несущественных изменений и экономия ограниченных ресурсов предприятия;

2) выделение существенных изменений и акцент на прогнозирование их последствий для

предприятия и принятие упреждающих управленческих решений, в том числе решения на реструктуризацию.

Итогом управленческого решения “Форма адаптации” является выбор наиболее приемлемой для предприятия формы адаптации: краткосрочной, функциональной или же качественной. Если принято решение на реструктуризацию, необходима разработка технического задания и собственно программы реструктуризации предприятия в целом или же его отдельных стратегических бизнес-единиц с последующей оценкой результативности и экономической эффективности. Обобщение существующих методических подходов к оценке экономической эффективности реструктуризации на промышленных предприятиях стало основой для выработки авторского методического подхода.

Методика оценки результативности и эффективности реструктуризации в качестве исходного пункта предусматривает полную ревизию типовых бизнес-процессов, осуществляемых в рамках организации управления промышленным предприятием. Ее целями являются определение числа и состава типовых бизнес-процессов, оценка их результативности и стоимости этих бизнес-процессов в сравнении с их реализацией по аутсорсингу.

Следующим этапом методики является определение минимально необходимого набора типовых бизнес-процессов, обеспечивающих управляемость предприятия через реализацию в необходимом объеме основных управленческих функций с учетом специфики деятельности конкретного предприятия и актуальных для него целей и задач. Определение минимального набора типовых бизнес-процессов позволяет выделить и элиминировать нерезультативные и непроизводительные бизнес-процессы, отвлекающие на себя ресурсы промышленного предприятия. Основными направлениями сокращения числа бизнес-процессов должны, по нашему мнению, стать прямое сокращение непроизводительных функций, обеспечение совмещения должностей и профессий с соответствующим ростом заработной платы совместителей, а также вынесение бизнес-процессов на аутсорсинг в случае экономической эффективности подобного управленческого решения и отсутствия угроз для экономической безопасности промышленного предприятия.

Экономический эффект от сокращения непроизводительных бизнес-процессов измеряется суммой затрат на их осуществление и может также быть скорректирован на коэффициент оборачиваемости оборотных активов предприятия, оз-

начая тем самым увеличение масштабов деятельности предприятия за счет высвобождения и эффективного использования собственных источников оборотных средств (1):

$$\Delta\phi_1 = P_{\text{обн}} \cdot \text{Коб}_{\text{обс}}, \quad (1)$$

где  $\Delta\phi_1$  - экономический эффект от сокращения непроизводительных бизнес-процессов;

$P_{\text{обн}}$  - общая сумма расходов на выявленные непроизводительные бизнес-процессы за отчетный период (год);

$\text{Коб}_{\text{обс}}$  - коэффициент оборачиваемости оборотных средств (отношение выручки от реализации продукции, работ, услуг к среднегодовой стоимости оборотных средств предприятия).

Экономический эффект от совмещения должностей и профессий в рамках секвестра типовых бизнес-процессов в управлении промышленным предприятием выражается в сумме экономии фонда заработной платы с учетом деятельности совместителей и корректировки на коэффициент оборачиваемости оборотных средств(2)

$$\Delta\phi_2 = (\Phi\text{Зн}_p - \Phi\text{Зн}_{\text{исх}}) \cdot \text{Коб}_{\text{обс}}, \quad (2)$$

где  $\Delta\phi_2$  - экономический эффект от совмещения должностей и профессий в ходе проведения реструктуризации;

$\Phi\text{Зн}_p$  - фонд заработной платы после проведения реструктуризационных мероприятий;

$\Phi\text{Зн}_{\text{исх}}$  - исходный фонд заработной платы работников предприятия.

Экономический эффект от вынесения бизнес-процессов на аутсорсинг заключается в разнице между собственными затратами на реализацию управленческого бизнес-процесса и затратами на его реализацию по аутсорсингу, скорректированной на коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Кроме того, он включает экономический эффект от производительного использования высвобождающейся инфраструктуры (производственной, складской, офисной) (3)

$$\Delta\phi_3 = (\Sigma\text{Сбн}_{\text{СС}} - \Sigma\text{Сбн}_a) \cdot \text{Коб}_{\text{обс}} + \Delta\phi_4, \quad (3)$$

где  $\Delta\phi_3$  - экономический эффект от вынесения бизнес-процессов на аутсорсинг;

$\Sigma\text{Сбн}_{\text{СС}}$  - стоимость осуществления бизнес-процессов собственными силами;

$\Sigma\text{Сбн}_a$  - стоимость осуществления бизнес-процессами по аутсорсингу;

$\Delta\phi_4$  - дополнительный экономический эффект, получаемый от использования высвобождаемой инфраструктуры предприятия.

Общий экономический эффект от реализации программы реструктуризации выражается суммой частных экономических эффектов (4):

$$\Delta\phi_{\text{общ}} = \Delta\phi_1 + \Delta\phi_2 + \Delta\phi_3, \quad (4)$$

где  $\Delta\phi_{\text{общ}}$  - общий экономический эффект программы реструктуризации.

Предлагаемый методический подход позволяет более точно в сравнении с рассмотренными

подходами оценивать реальный экономический эффект от реализации реструктуризационных мероприятий, формировать и прогнозировать экономическую эффективность реструктуризационных программ, учитывать все основные виды экономического эффекта, возникающего в ходе реструктуризации. Наш подход основывается на методе прямого счета издержек и альтернативных затрат на осуществление бизнес-процессов и учитывает корректирующий эффект, возникающий в результате высвобождения ресурсов предприятия и возможности их использования в качестве собственного источника оборотных средств. Достоинствами предлагаемого методического подхода являются простота, системный и комплексный характер расчетов, иерархия получаемых показателей, их четкая взаимосвязь и взаимозависимость.

Исследование предпосылок проведения реструктуризации на крупных предприятиях цементной промышленности Краснодарского края позволило выявить дублирование штабных, вспомогательных и сервисных бизнес-процессов предприятий (ОАО «ВБЦЗ» и ООО «Атакайцемент»).

Проведенный аудит бизнес-процессов на предприятиях позволил сформулировать следующие выводы:

- управленческий учет по центрам возникновения затрат ни на одном предприятии не ведется, действующая система автоматизации бухгалтерского учета нуждается в модернизации в соответствии с целями и задачами управленческого учета на предприятии;
- анализируемые предприятия обладали схожей структурой затрат на осуществление штабных, вспомогательных и сервисных бизнес-процессов, их объединение позволяет централизовать ряд управленческих функций, добившись получения экономического эффекта за счет избегания их дублирования;
- централизация управленческих функций в управлении анализируемыми предприятиями возможна на трех уровнях: централизация ремонтных бизнес-процессов с одновременным расширением и модернизацией ремонтной базы; централизация ремонтных и сервисных бизнес-процессов; централизация ремонтных, сервисных и штабных бизнес-процессов.

Результатом научного поиска стал проект глубокой реструктуризации организационных структур анализируемых предприятий.

По итогам реструктуризации снижаются текущие затраты на дублирующие ремонтные и сервисные, а также штабные бизнес-процессы.

Суммарный экономический эффект в результате комплексной реализации реструктуризации

онного проекта и достижения глубокого уровня интеграции основных бизнес-процессов, выраженного в единообразии ремонтных, сервисных и штабных процессов, может достигнуть  $(6287+1701+1362) = 9350$  тыс. руб. в год, или 9,79%, от суммы управленческих расходов по группе предприятий до проведения реструктуризационных мероприятий. Экономия управленческих расходов позволит улучшить финансовое положение группы предприятий, создать дополнительный источник финансирования текущей и инвестиционной деятельности, улучшить управляемость и эффективность системы корпоративного производственного менеджмента.

Предлагаемый нами подход в области реструктуризации может и должен найти свое логическое продолжение при организации стратегического управления в цементной отрасли с использованием методологии кластерного анализа, направленной на построение полноценного цементного кластера в Краснодарском крае.

В рамках реструктуризации отраслевых бизнес-процессов цементной отрасли мы предлагаем программу развития цементного кластера, подразумевающую появление в составе отрасли специализированных пуско-наладочных организаций, специализированных ремонтных организаций, предприятий цементного машиностроения, НИИ цементной промышленности, опытных производств, агентств отраслевого консалтинга, электронной торговой площадки, лабораторий оценки качества строительных материалов, цементных портовых терминалов.

Создание полноценной кластерной структуры цементного производства и обеспечение цементных производств всем необходимым спектром сервисных и организационных отраслевых бизнес-процессов позволят резко интенсифицировать промышленное производство цемента, создать предпосылки устойчивого развития отрасли, снижения дефицита в строительных материалах и обеспечения строительного комплекса страны высококачественной продукцией. Конечной целью отраслевой деятельности является выход отрасли на производство 140-150 млн. т цемента в год, что обеспечит полное внутреннее потребление продукции и возможности для экспорта в ближайшее и дальнее зарубежье.

1. Российский статистический ежегодник. 2008 / Росстат. М., 2008.

2. Материалы к Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. URL: [http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/welcome/pressservice/events\\_chronicle/doc1219662993566](http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib/mert/welcome/pressservice/events_chronicle/doc1219662993566).