

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ДИЗАЙНА И
ТЕХНОЛОГИИ**

На правах рукописи

ИТЫГИНА Алиса Александровна

**ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ
ОБРАЗОВАНИЙ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

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

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент Е.В. Бурденко

Москва

2014

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические и методические основы реструктуризации предприятий текстильной промышленности	9
1.1. Теоретические основы реструктуризации предприятий текстильной промышленности.....	9
1.2. Ретроспективный анализ развития форм управления в текстильной промышленности.....	25
1.3. Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности России	34
Выводы по главе 1.....	46
ГЛАВА 2. Организационно - экономический механизм управления текстильным предприятием в процессе реструктуризации.....	48
2.1. Содержание процессов корпоративной реструктуризации.....	48
2.2. Алгоритм диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции.....	52
2.3. Методика анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия - объекта реструктуризации.....	62
Выводы по главе 2.....	82
ГЛАВА 3. Разработка методических основ для реализации стратегии интеграции и формирования корпоративных образований в текстильной промышленности.....	83
3.1. Оценка стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей	83
3.2. Разработка системы мероприятий в рамках антикризисного менеджмента текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции	95
3.3. Техничко–экономическое обоснование принятия решения о реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности.....	109
Выводы по главе 3.....	121
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	123
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	127
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	141

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на протяжении последних лет во всех индустриально развитых странах мира наблюдаются тенденции формирования и развития корпоративных образований. На национальном уровне данные тенденции подкрепляются стремлением обеспечить экономическую безопасность страны.

Текстильная промышленность России в нынешних условиях характеризуется кризисными явлениями, которые вызваны многолетней недооценкой ее роли в развитии экономики страны, недостаточной государственной поддержкой товаропроизводителей. Однако, с учетом вхождения России в мировое экономическое пространство, возникает необходимость коренных изменений для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий текстильной промышленности и формирования таких корпоративных образований, которые позволят воспользоваться преимуществами участников интегрированных структур.

В результате, сложившееся положение требует поиска новых действенных механизмов формирования корпоративных образований, обеспечивающих эффективное функционирование на основе быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. В этой связи организационно – экономический механизм формирования корпоративных образований приобретает актуальное значение, что и послужило причиной выбора данной темы исследования.

В интеграционный процесс вовлечены практически все отрасли экономики. Это обусловлено тем, что зачастую стратегии внутреннего роста не создают предприятиям объективных предпосылок для устойчивого долгосрочного развития, что вынуждает их ориентироваться на внешние источники роста. Грамотно проведенное объединение предприятий позволяет использовать преимущества интегрированных предприятий за счет возникающего синергетического эффекта и более рационального использования ресурсов.

Таким образом, недостаточная методическая и теоретическая проработка механизма формирования корпоративных образований путем объединения организаций, рекомендаций по предварительной подготовке к интеграционному процессу, а также личный интерес автора определили выбор темы диссертации.

Степень разработанности проблемы

Проблемы формирования и функционирования интегрированных образований широко рассматриваются в российской и зарубежной литературе.

Различные аспекты объединения предприятий освещены в трудах таких ученых, как Д. А. Ендовицкий, Гохан Патрик А., Д. Депамфилис, Н. Ю. Кониная, А. Радыгин, Р. Энгов, Н. Шмелева, С. В. Савчук и др. Проблемам оценки стоимости предприятий посвящены работы таких ученых, как С. В. Валдайцев, В. Д. Киреев, В. М. Джуха, Т. Коупленд, Ю. А. Несветаев, В. В. Павловец и др. Разработке методики инвестиционной привлекательности посвящены труды таких ученых, как Э. И. Крылов, В. М. Власова, М.Г. Егорова, И. В. Журавкова, Н. И. Лахметкина, О. Ю. Толкаченко.

Тем не менее, несмотря на накопленный в экономических источниках научный потенциал по теме диссертационного исследования, вопросу организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований в текстильной промышленности уделено недостаточно внимания.

Цель исследования состоит в разработке организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований в текстильной промышленности.

Для реализации указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- разработать понятийный аппарат формирования корпоративных образований в текстильной промышленности; уточнить термин «реструктуризация», выявить взаимосвязь понятий «реструктуризация», «реформирование», «реинжиниринг», «реорганизация»;
- произвести исследование этапов развития форм управления хозяйствующими субъектами в текстильной промышленности, выявить тенденции и причины их изменения;

- разработать методический инструментарий и информационно – аналитическое обеспечение формирования корпоративных образований в текстильной промышленности;
- разработать алгоритм диагностирования текстильного предприятия в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции;
- разработать методику проведения анализа инвестиционной привлекательности предприятия – объекта реструктуризации;
- разработать процедуру оценки стратегии интеграции корпоративного образования, базирующуюся на использовании сбалансированной системы показателей и предложить технико–экономическое обоснование принятия решений о реализации стратегии формирования интегрированных структур в текстильной промышленности.

Объектом исследования служат предприятия текстильной промышленности.

Предметом исследования является организационно – экономический механизм формирования корпоративных образований в текстильной промышленности.

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды российских и зарубежных ученых, изучающих процессы формирования корпоративных образований.

Фактологической и статистической базой послужили данные Росстата Российской Федерации, региональных органов управления и статистики, отечественные и зарубежные периодические источники, авторские аналитические разработки, материалы периодической печати и глобальной сети Интернет, использовались также материалы ведущих консалтинговых фирм.

Нормативной базой работы являлись Законы Российской Федерации, Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации, методические документы федерального, регионального и отраслевого уровней.

При написании диссертационной работы автором использовались следующие *методы*: синтез, анализ теоретического и практического материала, дедукция и индукция. Анализ фактических данных проведен с применением методов группировки, сравнения и обобщения. Графическое описание выполнено посредством диаграмм (сравнения, структуры, динамики), схем. В работе над диссертацией также использованы специальные методы исследования, обусловленные спецификой выбранной темы: статистические методы анализа, методы группировок, сравнения, прогнозирования.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, пункта 1.1.3. Механизмы формирования корпоративных образований в российской экономике с учетом глобализации мировой экономики; 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; 1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Научная новизна заключается в разработке методического инструментария и информационно – аналитического обеспечения, которые необходимы инвестору (менеджеру) для принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции. Наиболее значимые результаты диссертационной работы, содержащие научную новизну, отражены в следующих положениях:

1. Усовершенствован и дополнен понятийный аппарат механизма формирования корпоративных образований на основе объединения организаций: выявлена взаимосвязь понятий «реорганизация», «реструктуризация», «реинжиниринг», «реформирование»; выделены структурный, организационный и финансовый аспекты реструктуризации.

2. Выработан организационно – экономический механизм формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности, позволяющий инвестору принять обоснованное управленческое решение о реализации стратегии интеграции.

3. Разработан алгоритм диагностирования текстильного предприятия в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции. Данный алгоритм предполагает последовательное выполнение процедур налоговой, правовой, имущественной и финансовой экспертизы, реализация которых создает средства поддержки для принятия обоснованного управленческого решения об интеграции.

4. Разработана методика проведения анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия, позволяющая при выборе объекта реструктуризации всесторонне проанализировать ситуацию с целью определения полноты реализации возможностей по интеграции предприятий.

5. Разработана и научно обоснована предварительная процедура формирования корпоративных образований в текстильной промышленности, базирующаяся на стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей; показано, что сложившаяся ситуация в текстильной промышленности обуславливает особое значение процессов объединения предприятий как наиболее эффективной процедуры их финансового оздоровления.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в разработке научно обоснованных предложений автора по совершенствованию организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований в текстильной промышленности и их адаптации в условиях развивающейся мировой экономики.

Предложенные теоретические и методические подходы позволяют сделать практические рекомендации по совершенствованию организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований на основе интеграционных процессов. Результаты диссертационного исследования могут использоваться в учебном процессе при чтении лекций по дисциплинам «Бизнес - планирование», «Управленческий анализ в отраслях», «Современный стратегический анализ», «Оценка бизнеса» бакалаврам, магистрам, на курсах повышения квалификации.

Апробация диссертационной работы

Положения и результаты исследования апробированы на международных научно-практических конференциях: доклад на тему «Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности» на XVII Международной научно-практической конференции «Экономика, социология и право: новые вызовы и перспективы» (г. Москва), доклад на тему «Разработка стратегии формирования корпоративных структур в текстильной промышленности на основе сбалансированной системы показателей» на VI Международной научно-практической конференции «Экономика. Право. Менеджмент: современные проблемы и тенденции развития» (г. Краснодар).

Методика выполнения процедур финансовой, налоговой, правовой и имущественной экспертизы в рамках проведения предпродажного аудита была апробирована в организациях ООО «Винтаж», ООО «Фирма Вега», ОАО «Модный континет», о чем имеются справки о внедрении.

Публикации. По материалам диссертационной работы опубликовано 8 работ объемом 3 п.л., в том числе 6 статей в изданиях, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, списка использованной литературы, включающего 170 наименований. Содержание работы изложено на 168 страницах машинописного текста, включает 39 рисунков, 44 таблицы.

ГЛАВА 1. Теоретические и методические основы реструктуризации предприятий текстильной промышленности

1.1. Теоретические основы реструктуризации предприятий текстильной промышленности

Формой организационных изменений в сфере промышленности являются корпоративные процессы. Проблема выбора и применения корпоративных форм организации в отечественном промышленном секторе экономики становится особенно актуальной в связи с интеграцией в мировое экономическое пространство. Вот почему возникает необходимость перехода к новым стандартам управления, внедрения организационных структур нового поколения.

Сложившееся положение в текстильной промышленности требует разработок современной политики структурных преобразований, в результате проведения которых предприятие смогло бы быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Достигается это за счёт создания прогрессивных форм организации и эффективного управления предприятием. Одной из важнейших проблем на современном этапе выступает реструктуризация (трансформация) предприятий.

Предприятиям необходимо постоянно вносить изменения в хозяйственную деятельность для обеспечения позитивной динамики ключевых показателей результативности. Это достигается путем организационных преобразований, называемых трансформацией, реформированием, реинжинирингом, реструктуризацией, реорганизацией и т.д.

Существует несколько точек зрения на содержание и сущность терминологического аппарата организационных изменений. Авторы, стремясь подчеркнуть в терминах реформирование, реинжиниринг, реструктуризация, реформирование наиболее значимое для их понимания, дают разные толкования одного и того же определения. В результате меняется и смысл самих терминов.

Уточним наиболее востребованные понятия и категории. Их взаимосвязь приведена на рисунке 1.1.

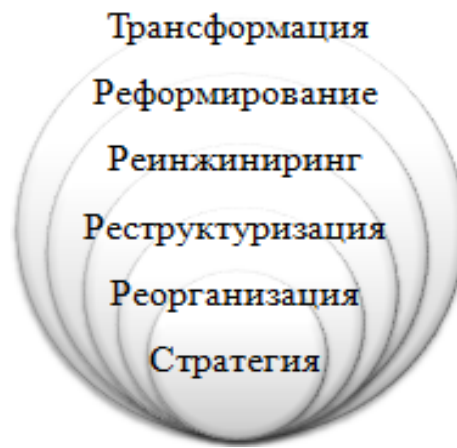


Рисунок 1.1. - Взаимосвязь понятий реструктуризация, реформирование, реинжиниринг, реорганизация¹

Взаимосвязь понятий представляет собой своего рода «матрешку»: каждое понятие шире (масштабнее) последующего. В менеджменте процессы преобразования предприятий получили общее название трансформация. В свою очередь реформирование включает в себя реструктуризацию, по отношению к которой входящий компонент — реорганизация. В иностранной литературе в понятие реинжиниринг включаются реструктуризация и реорганизация.

Проследим соотношение категорий реформирование и реструктуризация.

По мнению таких российских экономистов, как В. И. Мазур и В. Д. Шапиро, М. В. Одинцов, Л. В. Ежкин, М. Д. Аистова, В. Н. Тренев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов реформирование относят к реорганизации предприятия, а реструктуризацию можно определить как изменение структуры предприятия и создаваемой им продукции. Реструктуризация — часть программы реформирования предприятий, направленная на повышение общей эффективности деятельности предприятий [83, 94, 13, 133].

Что касается реинжиниринга, то и в толковании этого термина также определенности нет. По мнению С. В. Валдайцева, реинжиниринг — это особая процедура, предшествующая в обязательном порядке процедурам реструктуризации (финансовой) и реорганизации хозяйствующего субъекта. М. Д. Аистова также считает реструктуризацию и реинжиниринг разными процессами в общем процессе реформирования предприятия. Большинство же авторов (М.

¹ Рисунки 1.1. – 1.4. разработаны автором

Хаммер, Дж. Чампи, А. В. Шеер, Г. Н. Калянов, В. В. Гончаров, Г. И. Хотинская и др.) оперируют термином «реинжиниринг», говоря о коренных преобразованиях внутри организации, игнорируя при этом понятие «реструктуризация» [24, 13, 156, 150, 58, 35, 141]. Н. А. Титова выделяет следующие пути реструктуризации: реорганизация, реструктуризация без признаков реорганизации, смешанный тип — значит, термин «реструктуризация» более ёмкий в сравнении с «реорганизацией» [130].

В юридической литературе понятие реорганизация юридического лица рассматривается как комплекс специфических мер, по перемене одной организационно-правовой формы на другую. При этом новое юридическое лицо наследует все обязанности, которые остались от ликвидируемого юридического лица [165].

При реорганизации юридического лица происходит или смена организационно-правовой формы существующей организации (преобразование), или устранение (слияние, поглощение), или появление новых юридических лиц (разделение, выделение) [128]. Так, в Гражданском кодексе РФ предусмотрено пять форм реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование [2].

Как видно, термины реформирование, реинжиниринг, реструктуризация, реорганизация близки по смыслу. Определив взаимосвязь понятий, рассмотрим подробнее, что понимается под термином «реструктуризация». В самом общем плане термин реструктуризация означает изменение структуры. Поэтому реструктуризацию можно определить как изменение сложившейся, существующей структуры объекта. Проблематика реструктуризации относится как к мировой, так и к российской практике. Приведем точки зрения отдельных исследователей относительно самого термина. Например, В. Г. Крыжановский под реструктуризацией понимает структурную перестройку для эффективного распределения и использования ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц [74]. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро указывают, что реструктуризация — это преобразование структуры производства, основных

методов хозяйствования, позволяющих предприятиям преодолеть кризисное состояние, обеспечить рентабельную работу [83]. А. К. Тутунджян понимает под реструктуризацией комплексное изменение структуры и методов функционирования, эффективное использование потенциалов для взаимодействия с изменяющейся средой [135]. П. А. Гохан использует данный термин применительно к корпорациям преимущественно для описания процессов продажи непрофильных активов (дивестирующие), сокращения затрат и изменения структуры капитала предприятия [157]. Д. Депафиллис реструктуризацией предприятий называет меры по расширению/свертыванию основной деятельности или радикальному изменению структуры активов [153]. Под это определение попадают разные мероприятия, начиная от слияний, поглощений, создания бизнес-альянсов и заканчивая разъединениями и обособлениями. Э. Блейк и Ф. Леви утверждают, что реструктуризация и в России, и на Западе традиционно понимается как «усовершенствование деятельности предприятия», связанное со снижением затрат, максимальным повышением дохода, оптимизацией активов и изменениями в организационной структуре [19]. Неоднозначность толкования термина связана с тем, какие аспекты затрагивает реструктуризация. Существует много классификаций реструктуризации, но самая распространенная из них — классификация по объекту. В таблице 1.1. приведён перечень авторов и их версии классификации [109, 31, 119, 24].

Таблица 1.1. - Классификации реструктуризации по объекту ¹

Автор	Классификация
1	2
Р. Б. Противень	Юридическая Финансовая Организационная Функциональная

¹ Составлено автором

1	2
Е. Н. Выборова	Реструктуризация: управления деятельности (снабженческой, сбытовой, производственной) финансово-экономических средств
Е. А. Семикин	Реструктуризация: капитала – любые изменения структуры собственников и капитала Финансовая системы управления
С. В. Валдайцев	Реструктуризация: обязательств имущества или активов акционерного капитала хозяйственных операций (снятие с производства, расширение выпуска)

В результате, можно сделать следующие выводы: реструктуризация представляет предмет исследования нескольких дисциплин: теории управления, теории организации и финансовых дисциплин. А значит, на наш взгляд, программа реструктуризации предприятий текстильной промышленности будет затрагивать три основных аспекта:

- структурный (преобразование внутренней структуры и системы внешних взаимосвязей предприятия);
- организационный (процедуры и технологии реструктуризации предприятия);
- финансовый (изменение состава и достижение достаточности собственности капитала и корпоративного контроля).

Так, структурный аспект реструктуризации текстильных предприятий, отраженный на рисунке 1.2, можно условно разделить на реструктуризацию производственной структуры и реструктуризацию организационной структуры. Реструктуризация производственной структуры в свою очередь включает оптимизацию расположения подразделений предприятия, модернизацию производства, реконструкцию и капитальный ремонт основных средств, создание центров финансовой ответственности, выделение основных и вспомогательных подразделений. Реструктуризация организационной структуры подразумевает

изменение перечня функций и задач управленческих служб, изменение организационной структуры, изменение кадровой политики, перераспределение полномочий должностных лиц, изменение системы стимулирования персонала, изменение системы оперативного учета и внутреннего документооборота.



Рисунок 1.2. - Структурный аспект реструктуризации текстильных предприятий

Организационный аспект реструктуризации целесообразно рассматривать в разрезе трех процессов: ингрессионные, ингрессионно-дезинтегрессионные, дезинтегрессионные. При этом к ингрессионным процессам относятся следующие мероприятия: создание (хозяйственных обществ, товариществ, акционерных обществ), соединение (независимых предприятий, основного и дочернего предприятий), образование (независимых предприятий, создание совместных предприятий, зависимых предприятий), деление-соединение (покупка-продажа части предприятия, франчайзинг, создание совместных предприятий). Ингрессионно-дезинтегрессионные процессы включают преобразование

(акционирование, национализация), деление (разделение на независимые предприятия, выделение дочерних/зависимых предприятий). В состав дезингрессионных процессов входит разделение (независимых предприятий, зависимых предприятий), ликвидация (добровольная ликвидация, по решению суда, банкротство). Наглядно процессы, относимые к организационному аспекту реструктуризации текстильных предприятий, представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3. – Организационный аспект реструктуризации текстильных предприятий

Финансовый аспект реструктуризации текстильных предприятий, представленный на рисунке 1.4., состоит из следующих мероприятий: изменение состава участников (в случае преобразования предприятия, продажи, банкротства, приватизации), изменение состава и структуры активов (продажа активов, переоценка основных фондов), реструктуризация дебиторской и кредиторской

задолженности (погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, конвертация, взаимозачет).

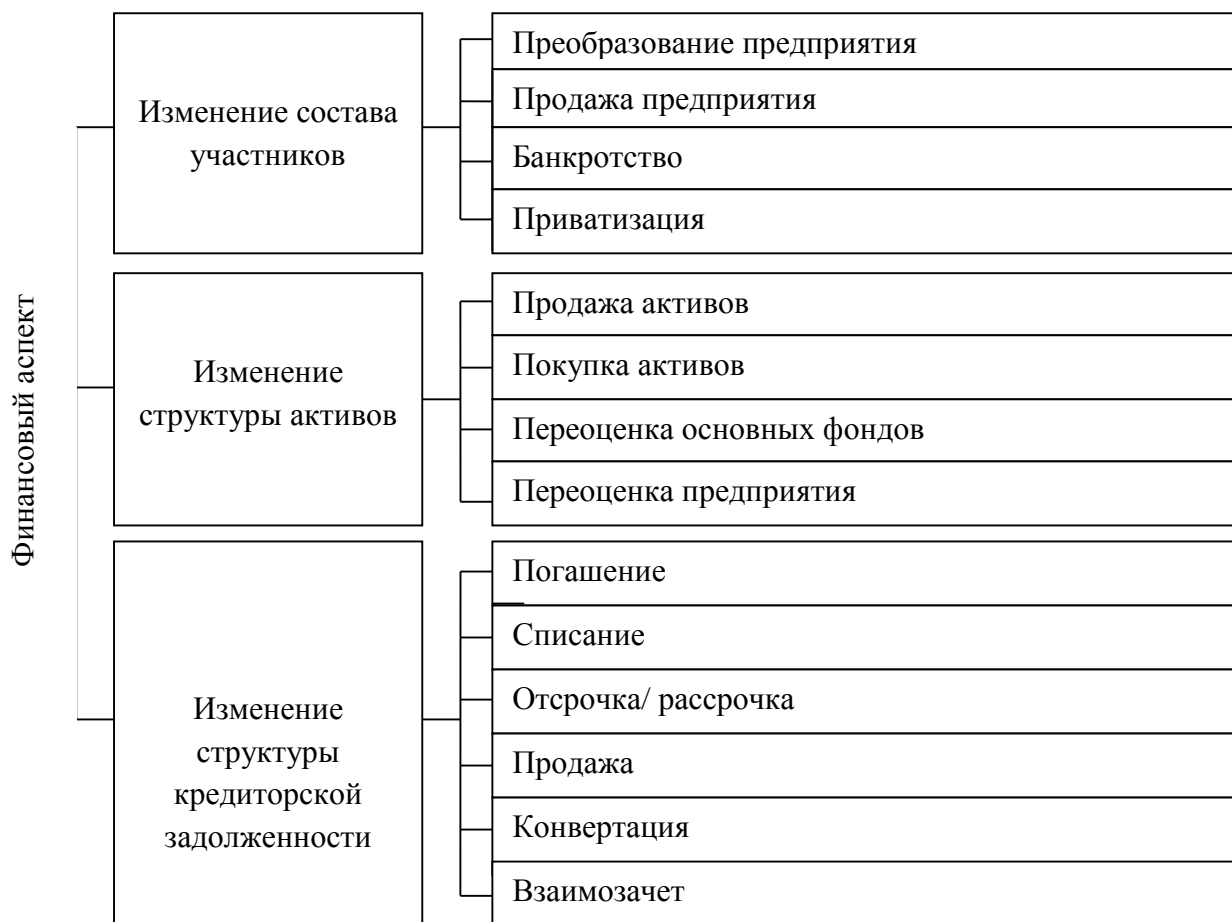


Рисунок 1.4. - Финансовый аспект реструктуризации текстильных предприятий

В рамках настоящей работы особое внимание уделено процессам интеграции предприятий как механизму создания корпоративных образований.

Объединение предприятий происходит на основе различных мотивов. Условно такие мотивы можно разделить на три группы: увеличение (стабилизация) притока ресурсов; уменьшение оттока ресурсов и нейтральные мотивы по отношению к движению ресурсов (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 - Мотивы объединения предприятий текстильной промышленности¹

¹ Структурировано автором

К мотивам объединения, направленным на увеличение притока ресурсов относятся следующие: получение взаимодополняющих ресурсов, приобретение крупных контрактов, увеличение доли рынка, диверсификация, получение доступа к информации.

1.1. Получение взаимодополняющих ресурсов

Объединение с целью получения взаимодополняющих ресурсов характерны для крупных и малых предприятий. Данный мотив характерен для объединения мелких специализированных предприятий и крупных предприятий, т.к. они способны обеспечивать производство недостающих ресурсов для успешного функционирования первых. Малые предприятия могут обладать налаженным производством узкоспециализированной продукции или услуг, но испытывают недостаток в производственных, технических и сбытовых структурах для организации крупномасштабного производства и реализации этих продуктов. Крупные промышленные предприятия чаще всего сами в состоянии создавать необходимые им компоненты, однако гораздо быстрее получить к ним доступ, путем присоединения предприятия, которое уже их производит.

1.2. Приобретение крупных контрактов

У корпоративного образования появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты – возможность, которой не обладало ни одно из объединившихся предприятий. Получение такого контракта обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию масштабов, что приводит к снижению себестоимости выпускаемой продукции и повышению рентабельности производства.

1.3. Увеличение доли рынка

При интеграции, прежде всего горизонтального типа, решающую роль играет стремление достичь и усилить влияние на рынке. Очевидно, что крупное предприятие обладает большим рыночным влиянием. Объединение в данном случае дает возможность предприятиям получить контроль над ценами, устранить

ценовую конкуренцию и получить значительную долю рынка сбыта готовой продукции.

1.4. Диверсификация

Диверсификация как источник синергии является стимулом для объединения предприятий, специализирующихся в различных отраслях. Диверсификация позволяет снижать общие риски, более эффективно перераспределять и выравнивать денежные потоки.

1.5. Получение доступа к информации

Как правило, присоединение нового предприятия дает дополнительные источники информации о продуктах и рынке, поставщиках, покупателях, наработанную сеть клиентов, патенты, лицензии, технологии.

Мотивы объединения предприятий, направленные на сокращение потребляемых ресурсов, включают в себя намерение устранить неэффективность управления, ликвидацию дублирующихся функций, получение эффекта экономии на масштабе, кооперацию, получение преимущества на рынке капитала, уменьшение отчисления в бюджет, намерение выиграть на разнице в рыночной цене и стоимости ее замещения.

2.1. Намерение устранить неэффективность управления

Объединение предприятий может производиться с целью роста эффективности управления, в силу того, что зачастую объектом реструктуризации становятся плохо управляемые предприятия.

2.2. Ликвидация дублирующихся функций

Ликвидация дублирующихся функций возможна при грамотном построении организационной структуры управления вновь созданного корпоративного образования. При этом стоит отметить, что задача проектирования и преобразования организационной структуры является сложной и труднопрограммируемой. Такие задачи решаются на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью руководителей. Поэтому ликвидация дублирующихся функций возможна лишь при условии грамотного проектирования организационной структуры объединенных предприятий.

2.3. Получение эффекта экономии на масштабе

Эффект экономии на масштабе достигается в том случае, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее количество выпускаемой продукции.

2.4. Кооперация

Кооперация от интеграции предприятий достигается тогда, когда выгода может быть получена на экономии выполнения дорогостоящих работ, связанных с созданием новых продуктов.

2.5. Получение преимущества на рынке капитала

Целью деятельности любого промышленного предприятия является увеличение стоимости предприятия и повышение благосостояния ее владельцев. В поисках источников роста собственник любого предприятия имеет всего лишь две альтернативы: мобилизовать внутренние ресурсы предприятия путем расширения и дозагрузки собственных мощностей и управления производительностью труда; приобрести мощности другого предприятия. При этом экономический рост, полученный в результате приобретения действующих предприятий, может существенно опережать рост за счет внутренних факторов.

2.6. Уменьшение отчислений в бюджет

Объединение предприятий преследует следующие цели оптимизации налогообложения:

- перенос убытков присоединяемого предприятия и тем самым уменьшение налогооблагаемой базы;

- возможность передачи имущества от одного предприятия другому без уплаты налогов, таких как НДС (передача имущества правопреемнику не признается реализацией (пп. 2 п. 3 ст. 39 НК РФ, Письмо Минфина России от 7 августа 2006 г. N 03-04-11/135), передача реорганизованной (реорганизуемой) организацией имущества правопреемнику (правопреемникам) не признается объектом обложения НДС (пп. 7 п. 2 ст. 146 НК РФ)) [1];

- оптимизация при реорганизации вопросов управления задолженностью (передача права требования (дебиторской задолженности) правопреемнику не признается оплатой товаров (работ, услуг) (погашением задолженности) в целях исчисления НДС (п. 6 ст. 162.1 НК РФ)) [1].

2.7. Намерение выиграть на разнице в рыночной цене предприятия и стоимости ее замещения

Рыночная стоимость предприятия отражает ее способность приносить устойчивые потоки доходов. Зачастую рыночная стоимость очень часто оказывается меньше балансовой. Проще купить действующее предприятие, чем создавать новое, в случае, если рыночная оценка имущественного комплекса целевого предприятия значительно меньше стоимости замены ее активов.

К нейтральным мотивам по отношению к движению ресурсов относятся защита от недружественного поглощения и личные мотивы менеджеров.

3.1. Защита от поглощения

Например, процесс интеграции для некоторых промышленных предприятиях, в том числе российских, представляет собой способ противостояния экспансии на российском рынке мощных западных конкурентов.

3.2. Личные мотивы менеджеров

Решения о реструктуризации акционерного капитала могут быть основаны на личных мотивах управляющих. Иногда причиной объединения предприятий могут стать желание руководителей приобрести предприятие любой ценой.

Автором диссертационного исследования предложен комплексный подход к разработке механизма формирования корпоративных образований в текстильной промышленности, наглядно изображенный на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6. – Комплексный подход к разработке организационно – экономического механизма формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности¹

¹ Рисунки 1.6., 1.7. разработаны автором

Автором диссертационного исследования предложен организационно - экономический механизм формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности, состоящий из следующих этапов:

- 1) анализ состояния и перспектив развития отрасли;
- 2) анализ и обоснованность инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- 3) проведение диагностирования текстильного предприятия в рамках процесса принятия управленческого решения;
- 4) оценка стратегии развития текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей;
- 5) оценка безубыточности текстильного предприятия – объекта реструктуризации;
- 6) разработка плана финансового оздоровления текстильного предприятия в рамках стратегии формирования корпоративных образований;
- 7) оценка стоимости предприятия для обоснования перехода на стратегию формирования корпоративных образований в текстильной промышленности;
- 8) принятие управленческого решения об интеграции.

При этом для убыточных текстильных предприятий предлагается осуществлять все восемь этапов предложенного организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований в текстильной промышленности. Для прибыльных текстильных предприятий только семь: первый, второй, третий, четвертый, пятый, седьмой и восьмой. Наглядно механизм формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности изображен на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7. – Организационно – экономический механизм формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности

Для того, чтобы ответить на вопрос о выборе вида корпоративного образования необходимо провести ретроспективный анализ развития организационных форм текстильной промышленности.

1.2. Ретроспективный анализ развития форм управления в текстильной промышленности

Рассмотрение организационных форм в текстильной промышленности считаем целесообразным начать с момента создания Советского Союза, в котором придавалось большое значение восстановлению и развитию текстильной и легкой промышленности. В октябре 1917 г. после смены власти в государстве на предприятиях текстильной и легкой промышленности был установлен рабочий контроль, возглавляемый в отрасли, как правило, профсоюзами. От имени государства рабочие стали контролировать деятельность капиталистов. Вскоре от чисто контрольных функций органы рабочего контроля стали переходить к управлению предприятиями. В дальнейшем эти же органы возглавили процесс национализации.

Еще одним шагом по направлению к национализации стало создание системы государственных органов по руководству народным хозяйством. 2 декабря 1917 г. был издан декрет об организации Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ), в состав которого входили отраслевые подразделения. Подразделением по текстильной промышленности стал Центротекстиль (Центральное управление текстильной промышленности), созданный 27 июля 1918 г. по решению Всероссийского совета профсоюзов рабочих-текстильщиков.

Уже в июне 1918 г. Советское правительство объявило о всеобщей национализации крупной промышленности. Однако стоит отметить, что отдельные предприятия текстильной и легкой промышленности были национализированы раньше этого времени.

В период новой экономической политики (1921 г.) текстильной и легкой промышленности отводилась особая роль: ей предстояло удовлетворить значительную часть потребностей крестьян в промышленных товарах и тем самым способствовать восстановлению товарооборота между городом и деревней.

Характерно, что в 1923 г. именно ткани составляли 55,2% всей продаваемой продукции государственной промышленности.

Переход к НЭПу повлек за собой изменения не только в системе управления текстильной и легкой промышленности, но и в методах хозяйствования. Так, коллегиальное руководство было заменено единоначалием. Важным элементом НЭПа стало использование частного капитала в промышленности под контролем государственной власти. При переходе текстильной и легкой промышленности к новой экономической политике произошло коренное преобразование методов хозяйствования: замена централизованного директивного управления хозрасчетными отношениями.

При переходе к НЭПу изменилась система управления текстильной и легкой промышленности. Главки, через которые централизованно распределялись ресурсы, были упразднены. Главным звеном управления стали тресты: территориально-отраслевые хозрасчетные образования. Тресты сами решали, что производить и где реализовывать продукцию. Предприятия, входившие в трест, снимались с государственного снабжения и переходили к закупкам ресурсов на рынке. Законом предусматривалось, что «государственная казна за долги трестов не отвечает». Так, при хозрасчетных отношениях предприятие (после обязательных фиксированных взносов в государственный бюджет) имело право самостоятельно отвечать за результаты своей хозяйственной деятельности.

ВСНХ потерял право вмешательства в текущую деятельность предприятий и трестов, превратившись в координационный центр. В декрете ВЦИК и Совнаркома от 1923 г. было дано следующее определение: тресты— государственные промышленные предприятия, которым государство предоставляет самостоятельность в производстве своих операций, согласно утверждённому для каждого из них уставу, и которые действуют на началах коммерческого расчёта с целью извлечения прибыли.

Тресты в текстильной и легкой промышленности объединяли не всю отрасль, а лишь часть предприятий отрасли определенного района. Они кооперировали производство, организовывали разделение труда между

предприятиями. Название «тресты» не случайно. Они были организованы по типу региональных монополий и вскоре стали конкурировать между собой за пределами своих территорий. Тресты с 1922 г. стали объединяться в синдикаты [63, 70].

Синдикаты представляли собой добровольные образования трестов на началах кооперации, занимавшиеся сбытом, снабжением, кредитованием, внешнеторговыми операциями. Они, объединяя целую отрасль промышленности, занимались решением не производственных, а только снабженческо-сбытовых вопросов. Так, вся текстильная промышленность была объединена во Всероссийский текстильный синдикат.

1925 г. стал переломным в экономической истории нашей страны: был провозглашен курс на индустриализацию. В легкой и текстильной промышленности индустриализация проводилась как путем строительства новых предприятий, так и путем перестройки и модернизации старых. За годы первой пятилетки (1928 — 1932 гг.) были введены в действие 13 хлопчатобумажных, 3 льняных, 4 шерстяных и ряд других предприятий.

В текстильной и легкой промышленности произошла в то время внутренняя перестройка, соответствующая основным направлениям индустриализации. Последняя при благоприятных условиях могла бы обеспечить в дальнейшем ускорение темпов развития этой отрасли. Главное в перестройке — экономическая независимость отрасли от импорта. Была создана отечественная сырьевая база, налажено производство всех основных видов текстильного оборудования.

С конца 1920-х годов начали свертываться нэповские принципы в экономике. Ликвидировались синдикаты в промышленности, из которой административно вытеснялся частный капитал. Была создана жёсткая централизованная система управления экономикой (хозяйственные наркоматы). Управленческий аппарат разрастался и бюрократизировался. В то время был взят курс на свертывание товарно-денежных и рыночных отношений, постепенно внедряли адресное директивно-бюрократическое планирования. В годы Великой Отечественной войны текстильная и лёгкая промышленность СССР понесла тяжёлый урон, но в послевоенные годы текстильная промышленность была восстановлена.

С 1992 г. в России началась трансформация экономической системы, которая привела к следующим последствиям: либерализация цен (т.е. отмена жесткого контроля над ними со стороны государства); введение внутренней конвертируемости рубля; приватизация и акционирование государственного сектора; ликвидация централизованной системы распределения финансовых средств и материальных ресурсов. После распада Советского Союза почти полностью акционировали и приватизировали всю текстильную и легкую промышленность. Большинство фабрик, после приватизации оставаясь самостоятельными, прошли этап первичного акционирования. Разрушение вертикально интегрированных связей в отрасли привело к результатам, противоположным ожидаемым. Вместо развития наступила дезорганизация внутри текстильной и легкой промышленности.

Акционирование, проведенное в текстильной и легкой промышленности, по мнению большинства экономистов, не привело к превращению акционеров в эффективных собственников. Трудовые коллективы, владеющие контрольными пакетами акций, не только не располагали средствами инвестирования, но зачастую практически и не осуществляли контроля за работой фабрик. Многие предприятия и даже целые текстильные регионы страны оказались на грани полного прекращения производственного цикла и банкротства [70].

Переход экономики страны на рыночные отношения привел к резкому ухудшению ситуации в текстильной промышленности. Начало 90-х годов стало для отрасли трудным временем: массовое банкротство предприятий в результате инфляции, высокие ставки на кредиты, поток бесконтрольного импорта – главные из причин, поставивших отрасль на грань исчезновения.

По словам Смирнова Ю. В., российского государственного деятеля, политика, в начале 90-х годов прошлого столетия ситуация в легкой промышленности была тяжелая, одной из основных причин такого положения является тот факт, что руководители текстильных предприятий привыкли трудиться в условиях плановой экономики. Важнейшие вопросы обеспечения сырьем, оборудованием, сбыта готовой продукции в основном решались

государственными структурами (Госпланом, Госнабом и др). С развалом СССР вся налаженная система отношений рухнула, им пришлось самим заботиться практически обо всем. Вполне естественно, что руководители оказались неготовыми работать в новых условиях [164].

В последующие годы, благодаря усилиям федеральных органов и руководства концернов, удалось смягчить влияние кризиса. Вследствие девальвации рубля, в конце 90-х наблюдался резкий рост производства отечественной промышленности, потребительский спрос начинал расти. Дефолт 1998 г. позволил предприятиям текстильной промышленности немного улучшить свое положение: массовый уход импортеров и резкое снижение платежеспособности населения изменило структуру спроса: потребитель стал покупать больше российских товаров.

Начиная с 1999 г. в текстильной и легкой промышленности России наблюдается заметный передел собственности. Фабрики приобретаются и крупными финансовыми предприятиями, и трейдерами (продавцами хлопка). Например, Российской компанией «Пауэр Интернейшел», занимающейся торговлей хлопком, приобретены акции хлопчатобумажных фабрик «Тверская мануфактура», «Муромский ХБК», Камышинской отделочной фабрики; предприятием «Росконтракт» приобретены акции фабрики «Северлен» и ряда других фабрик; предприятием «Гута-текстиль» приобретены акции «Нарофамшелка», «Ивантеевской ТСФ», ХБК «Славия» [76].

Признанным лидером в изготовлении спецодежды является созданная в 1992 г. Ассоциация предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис». Возникнув первоначально как небольшое предприятие с четырьмя работниками, впоследствии ассоциация объединяла 54 филиала, 25 текстильных предприятий (в т.ч. 18 фабрик с замкнутым производственным циклом), крупную транспортно-экспедиционную службу, дочернее строительное предприятие. Итак, в текстильной промышленности нашей страны существовали следующие формы объединения производств: тресты, синдикаты, концерны, комбинаты, холдинговые компании, ассоциации, консорциумы.

Основные этапы развития текстильной промышленности в период с 1991 по 2014 гг. приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. - Основные этапы развития текстильной промышленности страны в индустриальный и постиндустриальный периоды¹

Период	Этап	Характеристика и особенность текстильной промышленности
1917 – 1918 гг.	Национализация промышленности	Создание Центрального управления текстильной промышленности
1921 – 1925гг.	Использование частного капитала в промышленности под контролем государственной власти	Главным звеном управления стали тресты: территориально-отраслевые хозрасчетные объединения
1925-1928гг.	Провозглашен курс на индустриализацию	Создана отечественная сырьевая база, налажено производство всех основных видов текстильного оборудования
1928-1940	Свертывание товарно-денежных и рыночных отношений	Ликвидация синдикатов, создана жесткая централизованная система управления экономикой
1941 -1945гг.	Тяжелый урон текстильной промышленности	Уничтожены или переведены текстильные предприятия с европейской части СССР
1946-1990	Процесс концентрации производства	Восстановление и развитие текстильной промышленности. Строительство и равномерное размещение предприятий на территории страны
1991 - 1992 гг.	Закрытый рынок	Массовое производство, обеспечение нужд государства путем планирования производства
1993 - 1997 гг.	Кризис	Разрыв внутривозвратных связи с поставщиками, покупателями
1998 - 1999 гг.	Возрождение	Дефолт привел к снижению импорта, увеличению спроса на продукцию отечественного производителя
1999 - 2000 гг.	Консолидация	Образование крупных текстильных холдингов; вертикальная интеграция
2000 -2008 гг.	Рост импортных товаров	Усиление давления со стороны Китая, борьба с контрабандной и контрафактной продукцией на российском рынке
2008-2009 гг.	Финансовый кризис	Кратковременное ухудшение состояния отрасли
2010- 2014 гг.	Вступление в ВТО	Попытки создания системы промышленных технопарков, кластеров

В текстильной промышленности чаще всего в настоящее время используются следующие формы корпоративных образований: комбинаты, холдинговые компании, консорциумы.

¹ Составлено автором

Стоит пояснить, что понимается в рамках данной работы под терминами «корпорация», «корпоративное образование».

Следует отметить, что правового определения понятия «корпорация» не существовало в законодательстве Российской Федерации до недавнего времени. Однако Федеральным законом от 05.05.2014 года №99 ФЗ внесены изменения в Гражданский Кодекс. Так, пунктом 1 статьи 65.1 «Корпоративные и унитарные юридические лица» закреплено, что «юридические лица, учредители (участники, члены) которых обладают правом на участие в управлении их деятельностью (право членства), являются корпоративными организациями (корпорациями)» [2]. При этом к корпорациям относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, общественные организации, ассоциации и союзы. Тем же пунктом указанной статьи ГК РФ определено, что «юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными организациями. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, а также религиозные организации».

Виды корпоративных образований

Предпринимательское образование – не обладающая статусом юридического лица совокупность экономически взаимосвязанных субъектов – организаций и (или) индивидуальных предпринимателей, совместно участвующих в осуществлении предпринимательской деятельности для достижения согласованных целей; такое образование может быть создано как на добровольной основе, так и вследствие экономического контроля одного (их) участника (ов) над другим (и).

Корпоративное образование является разновидностью предпринимательского образования и представляет собой совокупность экономически взаимосвязанных юридических лиц, организованных по принципу участия (членства), осуществляющих согласованную предпринимательскую деятельность. Так, в отличие от корпорации, корпоративное образование не является юридическим лицом, оно представляет собой форму интеграции

юридических лиц [148]. Корпорации, входящие в состав корпоративных образований, сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

Анализ основных организационных форм корпоративных образований, встречающихся в современной мировой экономике, позволил сгруппировать их на жесткие организационные формы интеграции корпораций (трест, концерн, конгломерат), промежуточные организационные формы интеграции корпораций (картель, синдикат, пул, корнер, холдинг, ФПП, кластер, франчайзинг, виртуальная корпорация, этархия, кейрецу, совместное предприятие, концессия), мягкие формы интеграции корпораций (консорциум, стратегический альянс, ассоциация, союз). Классификация корпоративных образований по степени контроля, по степени интеграции и по межхозяйственным связям приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3. - Классификация корпоративных образований¹

Критерии классификации	Виды корпоративных образований			
	1	2	3	4
По степени контроля	<i>Сильный</i>	<i>Средний</i>	<i>Слабый</i>	
	участие в собственности (дочерняя компания)	синдикат; взаимное участие в собственности; франчайзинг;	долгосрочное соглашение о поставке; картель; консорциум; патентное соглашение;	

¹ Структурировано автором

Продолжение таблицы 1.3.			
1	2	3	4
По степени интеграции	<i>жесткие организационные формы интеграции корпораций</i>	<i>промежуточные организационные формы интеграции корпораций</i>	<i>мягкие формы интеграции корпораций</i>
	трест, концерн, конгломерат	картель, синдикат, пул, корнер, холдинг, ФПГ, кластер, франчайзинг, виртуальная корпорация, этархия, кейрецу, совместное предприятие, концессия	консорциум, стратегический альянс, ассоциация, союз
По отраслевому признаку	горизонтальные; вертикальные; межотраслевые; с участием банковского капитала		

В текстильной промышленности наиболее простой формой объединения предприятий является организация, в котором обеспечивается единство технологического процесса по производству и переработке продукции. Наиболее сложной формой выступают финансовые группы и холдинговые формирования, которые представляют собой межотраслевое кооперирование и комбинирование сельскохозяйственных и промышленных предприятий, которые в дальнейшем могут также входить в такую интегрированную структуру как кластер. Развитие интеграции способствует повышению эффективности производства, вследствие образования синергического эффекта, который характеризуется увеличением выпуска продукции, улучшением ее качества, сокращением сроков доставки потребителю, снижению затрат на производство продукции. В интегрированных формированиях наблюдается более высокая эффективность производства, чем в предприятиях, функционирующих самостоятельно. Это достигается путем согласования всех стадий от производства до реализации продукции, комплексного анализа рынка сбыта, устранением числа многочисленных посредников, значительно повышающих цены на конечный продукт.

1.3. Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности России

Легкая промышленность Российской Федерации является важнейшим многопрофильным сектором экономики страны, обеспечивающим укрепление обороноспособности, экономической, социальной и интеллектуальной безопасности страны, сохранение ее статуса независимой и суверенной индустриальной державы. В отрасли функционирует около 14 тысяч специализированных и зарегистрированных на территории страны крупных, средних и малых предприятий, расположенных в 72 субъектах российской федерации. Примерно из них 70 процентов предприятий являются градообразующими [10].

Наибольший удельный вес в ассортиментной структуре по объему вырабатываемой продукции занимает текстильная, швейная и меховая отрасли - 75 процентов, объединенные вместе не только по видам экономической деятельности, но и в единой технологической цепочке. Причем доля текстильной продукции составляет 45 процентов (таблица 1.4.) [10].

Таблица 1.4. - Характеристика легкой промышленности и структура производства по видам экономической деятельности¹

Текстильное и швейное производство <i>(75% объема выпуска)</i>		Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви <i>(25% объема выпуска)</i>	
Текстильное производство (45%) <i>ткани; трикотажные и чулочно-носочные изделия; нетканые материалы; ковры и ковровые изделия; крученые изделия, шпагат; прочие изделия</i>	Производство одежды, выделка и крашение меха (30%) <i>швейные изделия, аксессуары одежды; одежда и головные уборы из меха; одежда для спорта и отдыха; спецодежда</i>	Дубление и отделка кожи	Производство товаров и изделий из кожи
		Производство обуви: <i>кожаной; текстильной и резиновой; валяной</i>	

¹ Источник: Приказ № 853 от 24 сентября 2009 г. «Об утверждении Стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и Плана мероприятий по ее реализации».

Текстильная промышленность включает хлопчатобумажную, шерстяную, шелковую, льняную, пенько-джутовую, сетевязальную, нетканых материалов, валяльно-войлочную, трикотажную подотрасли.

При этом по объему выпускаемых тканей за первое полугодие 2012 года наибольший удельный вес занимают нетканые материалы (59,62%), хлопчатобумажные ткани (35,9%), удельный вес тканей из синтетических и искусственных волокон и нитей включая штапельные составил 2,8%, льняные ткани – 1,28%, шерстяные – 0,4% (таблица 1.5.).

Таблица 1.5. - Производство отдельных видов текстильной продукции по полугодиям¹

Виды текстильной продукции	полугодия			2012г. в % к 2011г.
	2012г.	2011г.	2010г.	
Ткани всего, без нетканых материалов, млн.м2	727,5	676,3	865,6	107,5
Ткани всего, млн.м2	1801,5	1695,7	1609,2	106,5
в том числе:				
шерстяные	7,2	7,2	8,1	100,3
льняные	23,1	23,1	25,7	100,1
хлопчатобумажные	646,7	592,3	769,1	109,2
из синтетических и искусственных волокон и нитей включая штапельные	50,5	53,7	57,0	94,1
материалы нетканые (кроме ватинов)	1074,0	1015,7	743,6	105,7
белье постельное, млн.шт.	29,8	25,8	27,2	115,4
чулочно-носочные изделия, млн.пар	142,2	149,7	157,7	95,0
трикотажные изделия, млн.шт.	66,8	77,0	68,2	86,8

В приложении Г приведен перечень текстильных предприятий России по регионам [23]. По результатам анализа автором сделан вывод о том, что основными

¹ Источник: <http://marketing.rbc.ru/>

территориями размещения текстильных предприятий являются Центральный (52%), Приволжский (65%) и Сибирский (26%) федеральные округа. Наглядно удельный вес текстильных предприятий по федеральным округам Российской Федерации представлен на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8. - Удельный вес текстильных предприятий по округам РФ¹

В рамках данного исследования был проведен анализ организационно-правовых форм, используемых текстильными предприятиями, в результате которого выявлено, что 41% зарегистрированных предприятий РФ относятся к обществам с ограниченной ответственностью, 30% текстильных предприятий зарегистрированы как открытые акционерные общества, 18% - закрытые акционерные общества, к государственным унитарным предприятиям относится лишь 1% всех зарегистрированных текстильных предприятий РФ (рисунок 1.9.).

¹ Диаграммы на рисунках 1.8, 1.9. и таблица 1.6. построены на основании данных [23]

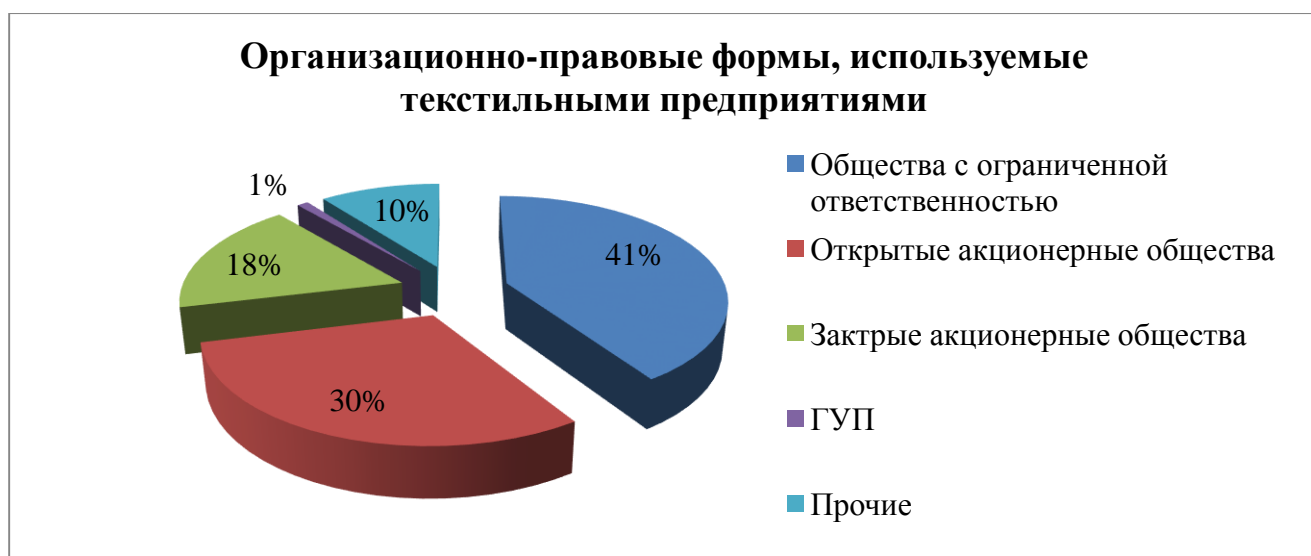


Рисунок 1.9. – Организационно-правовые формы, используемые текстильными предприятиями

Рассмотрим экономическую ситуацию в отечественной текстильной промышленности на современном этапе (в период с 2007 по 2012 гг.) (таблица 1.6.).

Таблица 1.6. - Финансово-экономические показатели предприятий легкой промышленности за период с 2007 по 2012гг.

Финансовые показатели	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.
1	2	3	4	5	6	7
<i>Сальдированная прибыль (млн.руб.)</i>						
-Текстильно-швейное производство	3 254,1	2 012,7	867,9	1 700,0	5 800,0	8 900,0
<i>Рентабельность продукции (%)</i>						
- Текстильно-швейное производство	4,9	4,7	6,4	5,4	7,1	5,0
- Производство кожи, изделий из кожи и пр.	6,9	8,0	5,8	8,0	7,5	3,9
<i>Доля прибыльных и убыточных предприятий (%)</i>						
Доля прибыльных предприятий (%)	73,0	72,5	67,3	75,0	77,0	82,0
Доля убыточных предприятий %	27,00	27,5	32,7	25,0	23,0	18,0

Как видно из данных, приведенных в таблице 1.6, в период с 2008 года по 2012 годы доля прибыльных предприятий увеличивалась. Их доля в текстильном, швейном и меховом производстве в 2012 году составила 82%. Однако необходимо отметить, что увеличение доли прибыльных предприятий не всегда означает увеличение их числа. Это может быть результатом прекращения производства на убыточных предприятиях и соответственно уменьшения общей численности предприятий.

Текстильная промышленность обеспечивает потребности народного хозяйства, производит продукцию производственно-технического и специального назначения. Трудно назвать хотя бы одну отрасль, которая бы не нуждалась в текстиле, тканых и нетканых материалах. Например, пищевая промышленность, нефтедобыча, машиностроение, металлургия широко используют технический текстиль, поэтому для экономической безопасности страны крайне важно сохранить собственную текстильную промышленность. Развитие отрасли важно и в социальном плане: на предприятиях текстильной промышленности трудятся в основном женщины.

Несмотря на очевидную значимость отрасли, ее положение остается тяжелым. Низкая конкурентно - способность отечественной продукции является одной из основных проблем, тормозящих темпы экономического развития текстильной промышленности. Причин тому много: отсталые технологии, низкое качество сырья, ограниченные финансовые ресурсы, давление на отечественный рынок импортных товаров и т.п. На сегодняшний день легкая промышленность в целом, а текстильная в частности, - одна из самых депрессивных отраслей экономики России.

Автором изложены факторы, ограничивающие рост производства в текстильной промышленности (таблица 1.7.).

Таблица 1.7. - Факторы, ограничивающие рост производства в текстильной промышленности¹

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p><i>Производственные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - недостаток собственной сырьевой базы; - критический уровень износа основного оборудования; - меньшие, по сравнению с принятыми в мире стандартами, темпы технологического обновления 	<p><i>Внешние факторы косвенного воздействия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - мировая глобализация производства и потребления продукции легкой промышленности; - низкий уровень жизни населения
<p><i>Финансовые:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - кризис неплатежей 	<p><i>Внешние факторы прямого воздействия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - проблемы качества населения, в том числе уровень образования; - чрезмерная зависимость от финансирования текущей деятельности из областного бюджета; - обилие контрафактной продукции; - перенасыщение отечественного рынка импортными товарами; - низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности; - углубление инфляционных процессов
<p><i>Управленческие:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие на предприятии бизнес-плана; - невнятная стратегия; - громоздкая структура управления; - существенное отставание от зарубежных текстильных предприятий в уровне организации производства 	

Как видно из приведенной таблицы, факторы, ограничивающие рост производства в текстильной промышленности, подразделяются на внутренние и внешние. При этом в состав внутренних факторов входят: производственные, финансовые и управленческие факторы. Внешние факторы включают внешние фактору косвенного воздействия и внешние факторы прямого воздействия. Рассмотрим перечисленные факторы подробнее.

2. Внутренние факторы

2.1. Производственные

2.1.1. Недостаток собственной сырьевой базы

Отечественного сырья для текстильной промышленности катастрофически не хватает. Хлопок, основа хлопчатобумажной промышленности, импортируется из других стран; производство шерстяных тканей также зависит от импорта сырья из стран СНГ. Лен является сырьем для производства льняных тканей, выращиваемый в России, обладает низким прядильным качеством, поэтому потребности приходится удовлетворять за счет привозного импортного сырья. Не

¹ Составлено автором

имея собственной сырьевой базы, российские компании оказываются зависимы от поставщиков сырья из других стран.

2.1.2. Критический уровень износа основного оборудования

Процесс обновления технической базы идет крайне медленно. Ежегодное обновление парка машин и оборудования в отрасли осуществляется за счет кредитов и собственных средств предприятия.

Обновление сдерживается целым рядом факторов, сформировавших замкнутый круг: для обновления оборудования необходимы денежные средства, которых у предприятий недостаточно, потому что отсутствует новое оборудование, на котором можно было бы производить конкурентоспособную продукцию.

В результате длительного отсутствия спроса со стороны легкой промышленности в России фактически свернуто производство собственного оборудования для текстильных предприятий. По словам президента концерна «Ростекстиль» Бориса Фомина, сейчас основными поставщиками станков и машин для текстильных и швейных предприятий стали Германия, Италия, Франция и даже Китай.

2.1.3. Меньшие, по сравнению с принятыми в мире стандартами, темпы технологического обновления

Коэффициент обновления оборудования на российских текстильных предприятиях составляет 3-4% в год и осуществляется в основном за счет кредитных средств. На зарубежных текстильных предприятиях данный показатель составляет 15-17 %. Низкий уровень обновления оборудования на отечественных предприятиях приводит к сокращению производственных мощностей.

2.2. Финансовые

2.2.1. Кризис неплатежей

В текстильной промышленности существуют проблемы с выплатой кредита, заработной платы, расчетами за услуги ресурсоснабжающих организаций. Указанные проблемы связаны, в том числе и с кризисной ситуацией в рассматриваемой отрасли. Так, в текстильном, швейном и меховом производстве

почти 80% кредитов и займов приходится на текстильное производство (таблица 1.8.).

Таблица 1.8. - Задолженность по кредитам банков и полученным займам на начало года, млн. рублей¹

Период	Легкая промышленность		текстильное, швейное и меховое производство			производство кожи, обуви и изделий из кожи		
	всего	прирост	всего	просроченная		всего	просроченная	
				млрд. руб.	%		млрд. руб.	%
2007	31,8	10,2	24,9	0,7	2,8	6,9	0,07	1,0
2008	42,0	5,9	33,0	0,5	1,5	9,0	0,03	0,3
2009	47,9	4,2	37,8	1,5	4,0	10,1	0,03	0,3
2010	52,1	-1,0	40,2	3,9	9,6	11,9	0,05	0,4
2011	51,1	6,0	41,7	4,1	9,8	9,4	0,1	1,0
2012	57,1		44,7	4,6	10,3	12,4	0,2	1,6
на 01.06.13	59,0	1,9	46,3	1,4	3,0	12,7	0,2	1,6

В первом полугодии 2012 г. кредиты и займы увеличились в текстильном производстве на 0,7 млрд. руб., а в швейном производстве на 2 млрд. руб., и составили до 9,5 млрд. руб.

2.3. Управленческие

2.3.1. Отсутствие на предприятии бизнес-плана

Зачастую предприятия текстильной промышленности не уделяют внимание разработке бизнес-плана, что в последствие оказывает негативное влияние на их финансовое положение.

¹ Источник: <http://marketing.rbc.ru/>

2.3.2. Громоздкая структура управления

Для многих предприятий текстильной промышленности характерна громоздкая структура управления с дублирующимися функциями сотрудников, что приводит к низкой эффективности системы управления.

2.3.3. Существенное отставание от зарубежных текстильных предприятий в уровне организации производства

Отечественные текстильные предприятия существенно отстают от зарубежных в уровне организации производства, в оперативном контроле за технологическим процессом, в эффективности работы маркетинговых служб и длительности выполнения заказов на изготовление продукции.

2.1. Внешние факторы косвенного воздействия

2.1.1. Мировая глобализация производства и потребления продукции текстильной промышленности

Международное разделение труда, стремление использовать более дешевые ресурсы (труд) способствовали процессу перетекания капитала и переносу текстильного производства в страны третьего мира. На сегодняшний день сложился мировой рынок продукции текстильной промышленности. Определились свои ведущие производители, экспортеры и импортеры продукции.

В случае сохранения подобной структуры и динамики отечественные предприятия отрасли вряд ли смогут воспользоваться преимуществами членства в ВТО и на равных участвовать в международной торговле, получать свои выгоды.

2.1.2. Низкий уровень жизни населения

Низкий уровень жизни (доходов) населения оказывает существенное влияние на спрос, формирующийся на продукцию текстильной промышленности.

2.2. Внешние факторы прямого воздействия

2.2.1. Проблемы качества населения, в том числе уровень образования

Стагнация технологического развития отрасли усугубляется острой кадровой проблемой, проявляющейся в дефиците высококвалифицированных специалистов,

управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам.

2.2.2. Чрезмерная зависимость от финансирования текущей деятельности из областного бюджета

2.2.3. Обилие контрафактной продукции

Здесь можно отметить «челноков» - физических лиц, перемещающих с товарами через таможенную границу или осуществляющих карго перевозки.

2.2.4. Перенасыщение отечественного рынка импортными товарами

Рост импорта обусловлен тем, что внутренне потребление продукции текстильной промышленности превышает собственные возможности ее производства. Проблема нелегального импорта является, по мнению большинства экспертов, ключевой с точки зрения перспектив развития отрасли.

2.2.5. Низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности

Для отечественных текстильных предприятий характерен низкий уровень инвестиций, необходимых для модернизации отрасли, проведение которой позволило бы выйти на производство совершенно новых конкурентоспособных видов продукции. Низкий уровень освоения в промышленности положительных результатов научных разработок и инноваций отрицательно сказывается на расширении ассортимента продукции.

2.2.6. Углубление инфляционных процессов

Текстильные предприятия зачастую не могут снижать цены на текстильную продукцию, поскольку цены на потребляемые ресурсы непрерывно растут.

В последние годы со стороны государства предпринимаются некоторые шаги по нормализации ситуации в текстильной промышленности. Так, ввоз в страну технологического текстильного оборудования осуществляется при нулевых импортных пошлинах и по нулевой ставке НДС. Кроме того, действует механизм субсидирования процентных ставок по кредитам, оказывается поддержка экспортеров путем возмещения из федерального бюджета части затрат на уплату процентов по кредитам, получаемым на производство экспортной продукции.

Процесс глобализации и его влияние на отечественную текстильную промышленность

Основным фактором развития мирового хозяйства, начиная со второй половины XX века, становится ускорение научно-технического прогресса. Именно он определил экономические и социальные предпосылки становления и трансформации производственных и финансовых рынков национальных экономик. В результате, в мировой экономике наметилась тенденция развития и углубления процессов глобализации.

Глобализация – процесс постепенного превращения совокупности национальных рынков в единое рыночное пространство, хотя национальные барьеры на таком пространстве продолжают существовать.

Превращение мира в единое рыночное пространство меняет не только представление, но и само содержание принципов хозяйствования. Хотя потенциал такого превращения содержит в себе мощный позитивный заряд, поскольку напрямую нацелен на резкий рост эффективности общественного производства, тем не менее, с точки зрения кратковременного влияния на национальные экономики большинства стран мира он действует разрушительно. Процесс глобализации неизбежен, именно он определяет будущее устройство мира. Этот процесс оказывает структурообразующее влияние на изменение макроэкономической среды в стране в целом, и в текстильной промышленности в частности.

Членство России в ВТО повлияет на состояние отечественной текстильной промышленности. Мнения работников текстильной промышленности разделились: одни склонны полагать, что вступление России в ВТО отразится крайне негативно на отечественной текстильной промышленности и даже погубит ее, другие наоборот видят в этом только плюсы.

Так, по оценке экспертов РБК.research, легкая промышленность находится в первой тройке отраслей, подверженных особому риску в связи с вступлением России во Всемирную торговую организацию. При этом, по мнению опрошенных, в отечественном производстве текстильных и швейных изделий стоит столько

проблем, что и без вступления в ВТО оставляет российским компаниям небольшую долю внутреннего рынка [164].

В таблице 1.9. приведены плюсы и минусы членства России в ВТО, его влияние на текстильную промышленность.

Таблица 1.9. - Влияние членства России в ВТО на состояние отечественной текстильной промышленности: положительные и отрицательные аспекты на макро- и микро- уровнях¹

Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
1	2
<i>Макроуровень</i>	
-Рост экономического потенциала страны; -усовершенствование стандартов в отношении качества: управления, образования, кадров, производственных процессов; -развитие технологий вследствие роста уровня международной конкуренции.	-Зависимость принимаемых политических решений от направления вектора транснациональной политики; -социальная напряженность; -демпинг, протекционизм.
<i>Микроуровень</i>	
-Конкуренция побуждает текстильные предприятия уделять больше внимания организации процессов производства и управления: развитию систем оценки эффективности деятельности, рискам, анализу источников снижения затрат. Компании выбирают стратегию внешнего роста с целью получения синергетического эффекта.	-Ряд национальных компаний может не выдержать конкуренции со стороны транснациональных корпораций в силу различия уровней финансового потенциала, инвестиционных возможностей. Под угрозой оказывается развитие малого бизнеса, что негативно влияет на экономику страны.

Анализ информации, приведенный в таблице 3, позволяет сделать вывод о невозможности однозначной оценки процессов глобализации. Тем не менее, несмотря на все отрицательные моменты, следует признать неизбежность этого явления, так как 21.07.2012 г. Президент РФ Владимир Путин подписал

¹ Составлено автором

Федеральный закон №126-ФЗ «О ратификации Протокола о присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15 апреля 1994 г.».

Ряд отечественных компаний может не выдержать конкуренции со стороны транснациональных корпораций в силу различия объема финансирования, направляемого на разработку новых технологий, видов тканей, инвестиционных возможностей, поэтому, на наш взгляд, для большинства хозяйствующих субъектов необходимо пересмотреть стратегию развития текстильного предприятия: от стратегии внутреннего (ограниченного) роста к стратегии внешнего роста с целью выживания в условиях глобализации.

Выводы по главе 1

Сложившееся положение в текстильной промышленности требует подробного осмысления положительных аспектов, проявляющихся при формировании выбора и применения корпоративных образований, способных обеспечивать эффективное функционирование на основе быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Первая глава диссертационного исследования посвящена систематизации и классификации российских и зарубежных исследований в области механизма формирования корпоративных образований.

В качестве основных результатов исследования, проведенного в первой главе, можно выделить следующее:

1. Проведенный в работе анализ российских и зарубежных исследований в области организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований позволил уточнить понятия «реструктуризация», а также выявить взаимосвязь понятий «реструктуризация», «реформирование», «реинжиниринг», «реорганизация». В результате проведенного анализа выделены структурный, организационный и финансовый аспекты реструктуризации текстильных предприятий; определены мотивы объединения предприятий текстильной промышленности, которые предложено разделить на три группы:

- 1) увеличение (стабилизация) притока ресурсов;

- 2) уменьшение оттока ресурсов;
- 3) нейтральные мотивы по отношению к движению ресурсов.

2. В рамках проведенного исследования предложен комплексный подход к разработке организационно-экономического механизма формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности.

3. Проведенный ретроспективный анализ этапов развития форм управления хозяйствующими субъектами в текстильной промышленности страны, тенденций и причин их изменения, показал, что в текстильной промышленности чаще всего в настоящее время используются следующие корпоративные образования: комбинаты, холдинговые компании, консорциумы.

4. Выделены основные этапы развития текстильной промышленности страны в индустриальный и постиндустриальный периоды.

5. Предложена классификация корпоративных образований по степени контроля, по степени интеграции и по межхозяйственным связям.

6. Проведенный анализ состояния и перспектив развития отечественной текстильной промышленности позволил систематизировать факторы, ограничивающие рост производства в текстильной промышленности. При этом указанные факторы разделены на внутренние и внешние. Внутренние факторы, ограничивающие рост текстильной промышленности включают производственные, финансовые и управленческие. В состав внешних факторов входят внешние факторы косвенного воздействия и внешние факторы прямого воздействия. Выявлены положительные и отрицательные аспекты влияния вступления России в ВТО на состояние отечественной текстильной промышленности.

ГЛАВА 2. Организационно - экономический механизм управления текстильным предприятием в процессе реструктуризации

2.1. Содержание процессов корпоративной реструктуризации

В силу того, что исходные данные не обладают достаточной достоверностью и во многом носят прогнозный характер (будущая ситуация на рынке, позиции конкурентов, денежные потоки объединенного предприятия), процесс интеграции предприятий сопряжен с большим количеством рисков.

В рамках данной работы категория риска связывается с неопределенностью процессов в экономике и возможностью отклонения конечного результата от ожидаемого. В этой связи одним из важнейших факторов успеха интеграции является готовность к преодолению появившихся проблем. Для обеспечения такой готовности важно заранее определить не только позитивные стороны в процессе объединения предприятий, но и обозначить возможные риски.

Риск отсутствия стратегии

К сожалению, часто управленческий персонал предприятий рассматривает инфраструктурную стадию как основополагающую при проведении реструктуризации. Однако, не сформировав стратегию, невозможно достичь желаемых целей. Именно поэтому управленческий персонал предприятия делает ошибки в выборе направлений развития, что приводит к печальным последствиям после начала реализации интеграции. Следует понимать, что стратегия роста не всегда являются оптимальным инструментом повышения стоимости предприятия. Рост через диверсификацию собственного бизнеса, открытие новых направлений деятельности за счет внутренних средств часто экономически более эффективны. На практике может оказаться, что оптимизация собственной системы управления, минимизация издержек, повышение конкурентоспособности продукции, принесут больше пользы и потребуют меньших затрат, нежели увеличение размера предприятия через интеграцию.

Ошибки в выборе объекта реструктуризации

Ошибки, связанные с неправильным определением предполагаемой степени связи между предприятиями, также распространены. Наряду с объединением

предприятий для достижения стратегических целей организацией могут быть использованы более простые формы интеграции, например, совместные предприятия, уменьшающие риски участников в конкретном проекте; альянсы или долгосрочные контракты, где существует возможность расторгнуть отношения при изменении обстоятельств; сетевые структуры, позволяющие оптимально комбинировать и координировать потоки ресурсов. Вполне возможно, что более «мягкие» формы интеграции позволят решить те же задачи, не прибегая к дорогостоящим процессам объединения предприятий.

Временные ограничения

Недостаточное количество времени, затраченное на поиск предприятия-объекта реструктуризации, может стать причиной ошибки в выборе стратегического партнера для интеграции. Постоянный мониторинг рынка в таком случае увеличивает шансы обнаружения оптимальных вариантов.

Недостаток информации для оценки кандидатов на проведение реструктуризации

Недостаточность информации о финансовом, технологическом состоянии и перспективах предприятия приводит к тому, что ожидания предприятия-покупателя могут не оправдаться.

Недостаточность знаний об отрасли

Выбирая отрасль предприятию-покупателю необходимо спрогнозировать динамику ее роста, определить влияние макроэкономических факторов. Отсутствие достаточных знаний об отрасли приводит к негативным последствиям.

Ошибки в определении цены предприятия – объекта реструктуризации

Достаточно часто отсутствует информация о предприятии, ее финансовом положении, перспективам ее развития. Также возможна ситуация, когда из-за сигнально эффекта на рынке ожидаемая цена предприятия – объекта реструктуризации может превышать справедливую цену. Определение цены предприятия-объекта реструктуризации является сложным и трудоемким процессом, поэтому вероятность допущения ошибки велика.

Снижение качества управляемости предприятия

Объединение предприятий, в каждой из которых сложились свои схемы и процедуры взаимодействия между сотрудниками и подразделениями, может привести к неверным распределениям обязанностей и полномочий в объединенном предприятии.

Возможность потери клиентской базы и высококвалифицированных специалистов

Существует риск того, что после реструктуризации корпоративный контроль получают люди, не заинтересованные в эффективном функционировании и развитии предприятия. Неудачно проведенная реструктуризация может привести к потере ценных сотрудников.

Риск предъявления претензий со стороны кредиторов и (или) акционеров

Возможен также риск предъявления требований кредиторами предприятия о досрочном прекращении или исполнении обязательств. Акционеры, не согласные со сделкой, также могут требовать выкупить принадлежащую им долю акций.

Риски, связанные с внешней средой

Данные риски очень трудно спрогнозировать. К подобным рискам можно отнести изменение в законодательстве, изменение в политической среде, меры антимонопольного регулирования [121].

Перечисленные риски учитываются при определении стоимости предприятия в показателе «премии за риск». Подробней данный вопрос рассмотрен в п. 3.3 «Технико-экономическое обоснование принятия решения о реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности».

Премия за риск является дополнительным доходом, который должен быть выплачен инвестору в качестве компенсации за принятие дополнительного риска, по сравнению с безрисковыми инвестициями. Этот фактор является одним из ключевых, который рассматривают инвесторы при выборе оптимальной возможности вложения своих средств. Следует отметить, что во многих случаях, премия за риск является условным понятием. Очень немногие инвесторы могут

точно определить ее размер, или, по крайней мере, адекватно оценить уровень риска.

Наиболее распространенным методом оценки премии за риск является пофакторный. При использовании данного метода в величине поправки на риск в общем случае учитывается три типа рисков, связанных с реализацией проекта:

- страновой (политический) риск;
- риск ненадежности участников проекта;
- риск неполучения предусмотренных проектом доходов.

Страновой (политический) риск предполагает возможность непрогнозируемых негативных изменений экономического окружения. Данный вид риска обычно связан с изменением государственной инвестиционной, налоговой и финансовой политики. Страновой (политический) риск характерен для всех видов инвестиций и не связан с конкретным проектом.

Риск ненадежности участников проекта обычно предусматривает возможность непредвиденного прекращения реализации проекта, обусловленного нецелевым расходованием средств; финансовой неустойчивостью фирмы, реализующей проект; недобросовестностью партнеров.

Риск неполучения предусмотренных проектом доходов обусловлен техническими, технологическими и организационными решениями проекта, а также случайными колебаниями объемов производства и цен на продукцию и ресурсы на рынке.

Следует отметить, что установление величины премии за риск при применении пофакторного метода осуществляется субъективно. В случае, если отсутствуют соображения относительно рисков конкретного проекта или данной отрасли, применение данного метода становится затруднительным.

В тоже время существуют попытки максимально упростить расчеты премии за риск, связав ее значение со сравнительно простой классификацией проектов. Таким примером является расчет премии за риск, приведенный в Постановлении Правительства РФ от 22.11.1997 N 1470 (ред. от 03.09.1998) «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет

средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации» [7]. В указанном документе премия за риск связывается непосредственно с «технической» направленностью инвестиций. Очевидно, что здесь в величину премии за риск также заложены конкретные уровни странового (политического) риска и риска ненадежности участников проекта на момент разработки документа.

Таблица 2.1. - Величина риска в зависимости от цели проекта¹

Величина риска	Пример цели проекта	Премия, %
1	2	3
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе основной техники	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Таким образом, рисковая премия при работе кризисного предприятия в традиционной области, где риски малые или средние, составляет не менее 10%.

2.2. Алгоритм диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции

Важнейшим этапом работы, предшествующим интеграции предприятий текстильной промышленности, является диагностирование предприятия – объекта реструктуризации.

Под диагностирование предприятия – объекта реструктуризации предлагаем понимать процедуру тщательного всестороннего исследования деятельности

¹ Источник: Постановление Правительства РФ от 22.11.1997 N 1470 "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации" (ред. от 03.09.1998)

предприятия и бизнес-процессов с целью получения достоверной информации о том, что предоставляемые сведения не содержат никаких неточностей, искажений.

Целью этой процедуры является обеспечение инвестора информацией о состоянии бизнеса, его составе, финансовых показателях и возможных налоговых рисках, которая необходима для принятия управленческого решения об интеграции организаций. При этом общими целями проведения диагностики текстильного предприятия – объекта реструктуризации является следующее:

- способствовать подтверждению стратегии интеграции, которая может быть подкреплена нынешней финансовой мощью и текущими показателями деятельности приобретаемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- подтвердить достоверность финансовой информации, представленной текстильным предприятием-объектом реструктуризации, если эта информация имеет отношение к принятию управленческого решения об интеграции;
- спрогнозировать последствия последующей интеграции текстильного предприятия – объекта реструктуризации, указав вероятные проблемы и предложения по их преодолению [141].

Прежде чем переходить к этапам диагностирования, необходимо сказать о том, что все они имеют одинаковый механизм реализации, который, как и любой другой процесс, состоит из определенных процедур. Рассмотрим стадии и процедуры проведения диагностирования (рисунок 2.1.).

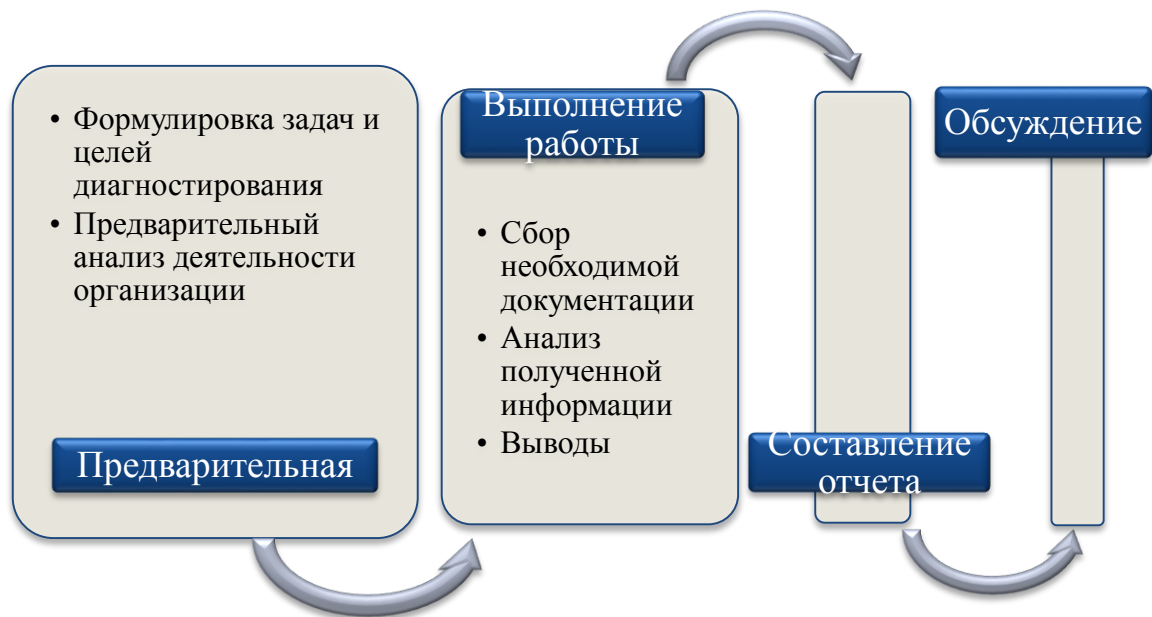


Рисунок 2.1. - Стадии и процедуры проведения диагностирования¹

На предварительной стадии диагностирования предприятия формулируются задачи и цели проверки, проводится предварительный анализ деятельности предприятия. На стадии выполнения работы осуществляется сбор информации. При этом источником информации служат не только внутренние данные предприятия, но и в случае необходимости делаются запросы в государственные органы. В результате анализа полученных данных эксперты выражают свое мнение, делают выводы. Результатом проведенного диагностирования является подробный отчет, в котором описывается текущее положение, история объекта. Такой отчет позволяет инвестору принять управленческое решение о целесообразности проведения реструктуризации. При этом при обнаружении существенных финансовых, юридических, налоговых и иных проблем он получает возможность своевременно отказаться от интеграции.

По итогам работы после проведения диагностики экспертам необходимо сформировать отчет, в котором должна содержаться информация о выявленных рисках и предложения по предотвращению негативных последствий. Ведь на

¹ Рисунки 2.1, 2.2. структурированы автором

основании подготовленного отчета будет приниматься управленческое решение об интеграции предприятия, поэтому полная информация, представленная в нем, поможет в дальнейшем при проведении реструктуризации.

В данной работе предлагается проводить процедуру диагностирования текстильного предприятия – объекта реструктуризации проводится с привлечением различных специалистов: экономистов, бухгалтеров, финансовых менеджеров, юристов и др. Эксперты проводят диагностирование по направлениям, представленным на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2. - Предлагаемый алгоритм диагностирования текстильного предприятия – объекта реструктуризации

Рассмотрим подробнее предлагаемый алгоритм диагностирования.

1. *Налоговая экспертиза*

Специалист по налогообложению определяет законность применяемых текстильным предприятием-объектом реструктуризации налоговых режимов, схем оптимизации налоговых платежей. Очевидно, что рискованные варианты ухода от начисления и уплаты налогов отрицательно сказываются на стоимости продаваемого бизнеса.

Налоговая экспертиза может являться составной частью диагностирования любого предприятия. Цель налоговой экспертизы – предоставление достоверной информации об исполнении текстильным предприятием-объектом реструктуризации своих налоговых обязательств. Налоговый анализ деятельности юридического лица проводится с целью оценки налоговой нагрузки на текстильном предприятии-объекте реструктуризации, а также выявления возможности оптимизации налогового бремени. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- оценить состояние расчетов предприятия с бюджетами по налогам;
- определить долю налогового бремени, которую занимает тот или иной налог в общей доли налогового бремени;
- определить корректность исчисления налоговой базы, применяемых налоговых ставок;
- установить вероятность претензий со стороны налоговых органов об исчислении сумм налога, подлежащих доначисления в бюджеты.

Очевидно, что если у текстильного предприятия-объекта реструктуризации имеется большая задолженность по налогам, приостановлены операции по банковским счетам и идут непрекращающиеся тяжбы с налоговыми органами, то это существенно снижает его инвестиционную привлекательность.

Создание интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности может стать одним из способов оптимизации коммерческой деятельности. При этом не предполагается обязательного создания схемы ухода от налогообложения. Однако если при выездной налоговой проверке или в суде выяснится, что текстильным предприятием-объектом реструктуризации используется схема минимизации налоговых платежей, то за этим последует доначисление налогов, пеней и взыскание штрафов. В связи с этим анализ налоговой нагрузки корпоративного образования играет важную роль при проведении налоговой экспертизы в рамках диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

2. *Правовая экспертиза*

Целью правовой экспертизы является оценка деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации с позиции соответствия действующему законодательству и правилам делового оборота.

Для достижения поставленной цели в ходе проведения правовой экспертизы решаются следующие задачи:

- оценивается наличие прав на имущество и рисков оспаривания прав на него третьими лицами;

- рассматриваются имеющиеся права и обязательства, входящие в состав бизнеса, на предмет их существования, действительности, законности, рисков оспаривания сделок, в результате которых возникли права и обязательства;

- проводится проверка оформления трудовых отношений с коллективом, работающим на текстильном предприятии-объекте реструктуризации на предмет наличия и законности трудовых договоров, соглашений о материальной ответственности, правомерности увольнения сотрудников, анализируется возможность возникновения рисков предъявления неправомерно уволенными сотрудниками имущественных требований, связанных с их увольнением, и т.п.;

- внимание также уделяется рискам предъявления претензий акционерами/участниками этих юридических лиц, связанных с несоблюдением законодательства при продаже акций/долей, а также при совершении крупных сделок или сделок с заинтересованностью с имуществом этих юридических лиц.

В ходе правовой экспертизы излагается информация об учредительных документах, кратко описывается история предприятия, предоставляются сведения о структуре руководства.

Кроме того, в процессе правовой экспертизы в рамках диагностирования формируют список ключевых сотрудников, которых нужно обязательно сохранить при смене собственников текстильного предприятия-объекта реструктуризации. Учитывая, что инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации составляет не только стоимость имущественного комплекса, но и ряд нематериальных свойств бизнеса (деловая репутация,

клиентская база, база поставщиков, отлаженные контакты в деловой среде и в государственных органах, система управленческого учета, технология производства и т.д.), необходимо в процессе диагностирования выделить тех сотрудников, которые:

- работают с клиентами (покупателями, заказчиками) и отвечают за клиентскую базу;

- контактируют с кредиторами (поставщиками, субподрядчиками, банками), согласуют вопросы с ними относительно условий поставок, отсрочек, рассрочек и кредитов;

- взаимодействуют с государственными органами в процессе различного рода согласований, технического надзора и т.д.;

- владеют технологией производства, ноу-хау;

- отвечают за систему управленческого учета.

В случае, если эти сотрудники уйдут при проведении реструктуризации текстильного предприятия, то часть показателей значительно снизится. Например, потеря части клиентской базы приведет к снижению продаж, в случае утраты связи с кредиторами, могут быть выставлены требования о досрочном погашении части кредиторской задолженности или банковских кредитов, могут измениться ставки кредитов, условия отсрочки платежей и т.д. Поэтому список ключевых сотрудников должен быть составлен, и условия продолжения их работы должны быть включены в состав договоренностей при продаже текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

3. Экспертиза оценки стоимости имущества

Целью направления оценки бизнеса в рамках проведения диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации является оценка рыночная стоимость имущества, входящего в состав продаваемого имущественного комплекса - основных средств, товаров, сырья, тары и упаковки, прочих материалов и т.п. Следует также оценить техническое состояние основных средств: их пригодность для производства, износ, потребность в ремонте (текущем и капитальном), необходимость основных средств для бизнеса (и перспективы

продажи неиспользуемых, устаревших основных средств), потребность в обновлении основных средств для развития бизнеса. Для проведения оценки бизнеса следует привлекать оценщиков, а также соответствующих технических специалистов.

Для достижения данной цели ставятся следующие задачи:

- сгруппировать все сведения, с учетом стоимости активов и срока окупаемости текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- дать независимую оценку стоимости текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

В ходе проведения диагностирования экспертам необходимо провести проверку имущества и обязательств совместную с инвентаризацией. В этом случае эксперта, проводящего диагностирование, включают в состав инвентаризационной комиссии. В процессе проведения инвентаризации проверяются фактическое наличие и техническое состояние основных средств, наличие запасов товаров, готовой продукции, сырья, тары, упаковки, прочих материалов. В ходе проверки имущественного комплекса обосновывается правильность, документальная подтвержденность и полнота учета имущества текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Необходимо провести проверку возможных обременений имущества приобретаемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации на предмет залога, совместного владения и т.п.

Данная оценка представляет собой объективный показатель функционирования бизнеса.

4. Финансовая экспертиза

Финансовая экспертиза в рамках диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации предполагает анализ финансовых показателей предприятия, оценку его перспектив.

Целью финансового блока диагностирования являются подтверждение и оценка финансовых показателей текстильного предприятия-объекта

реструктуризации, а также выявление несоответствия фактических показателей заявленным.

Задачи финансовой экспертизы схожи с задачами классического аудита. В связи с чем описание их не представляет особого интереса в рамках данной работы. Следует только отметить то, на что, по нашему мнению, следует обратить особое внимание. Так, в ходе финансовой экспертизы дебиторской и кредиторской задолженности проверяющим необходимо получить расшифровки по кредиторской и дебиторской задолженности в разрезе контрагентов и сверить суммы, отраженные в управленческом учете, с суммами, подтвержденными актами сверки расчетов.

По дебиторской задолженности проверке подлежат:

- данные о предприятии-должнике;
- срок платежа, дата возникновения задолженности, является ли задолженность просроченной. Если задолженность просрочена, то необходимо оценить возможность ее погашения;
- даты последней отгрузки и последнего платежа должника. Невозвратной задолженностью обычно считают ту, платежей по которой не было последние 6 месяцев до даты проверки;
- документы для оценки платежеспособности должников.

Кроме того, в отношении отдельных должников может вестись процедура банкротства, поэтому эксперт должен запросить соответствующие данные.

По кредиторской задолженности следует проверить:

- кто является должником и кредитором;
- является ли задолженность просроченной (возможны санкции за нарушение сроков платежа);
- не истек ли срок исковой давности (3 года с момента платежа, установленного договором);
- какими способами обеспечены обязательства предприятия-должника [3].

Качественная диагностика текстильного предприятия-объекта реструктуризации включает ценные рекомендации по устранению недочетов по

всем перечисленным направлениям. При проведении финансовой экспертизы не стоит забывать о том, что инвестора интересует:

- динамика объемов продаж текстильного предприятия-объекта реструктуризации за текущий и долгосрочный периоды, подтвержденная перечнем контрактов на поставку продукта тому или иному покупателю;

- анализ себестоимости, формирующий представление инвестора об эффективности управленческих процедур в текстильном предприятии-объекте реструктуризации, а также уровне доходности того или иного продукта;

- анализ активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации, обеспечивающий понимание реальной стоимости и состояния активов, которые генерируют реальные денежные потоки;

- анализ существующих обязательств (перед поставщиками, по НДС, налоговых и пр.), в немалой степени корректирующий стоимость предприятия на момент вхождения в бизнес инвестора. Никто не заинтересован покупать текстильное предприятие-объект реструктуризации и платить за него долги, именно поэтому долговые обязательства обычно вычитаются из его стоимости;

- анализ способности менеджмента формировать оборотный капитал и управлять им.

Процедура диагностирования не дает инвестору гарантии того, что текстильное предприятие-объект реструктуризации будет приносить заявленные доходы, но без проведения этой процедуры принятие управленческого решения об интеграции предприятий становится чрезвычайно рискованным.

Предложенная методика диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации создает эффективные средства поддержки принятия управленческих решений для менеджеров. Одной из особенностей предложенной методики диагностирования является то, что она объединяет финансовые, правовые и налоговые аспекты деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

2.3. Методика анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия - объекта реструктуризации

При выборе объекта реструктуризации необходимо всесторонне проанализировать ситуацию с целью определения полноты реализации возможностей от результата интеграции предприятий. Подготовительная фаза заключается в оценке инвестиционной привлекательности текстильного предприятия, выбранного в качестве объекта реструктуризации.

Инвестиционная привлекательность – это «экономическая категория, характеризующаяся эффективностью использования имущества предприятия, его платежеспособностью, устойчивостью финансового состояния, его способностью к саморазвитию на базе повышения доходности капитала, технико-экономического уровня производства, качества и конкурентоспособности продукции» [75].

В зависимости от целей инвесторов можно разделить на две группы: финансовых и стратегических (структурных).

На рисунке 2.3. приведены основные отличительные черты финансовых и стратегических инвесторов.

<i>Инвестор финансового типа</i>	<i>Инвестор стратегического типа</i>
1) стремится к максимизации стоимости предприятия, имеет только финансовый интерес – получить наибольшую прибыль в основном в момент выхода из проекта; 2) не стремится к приобретению контрольного пакета; 3) не стремится сменить менеджмент предприятия.	1) стремится получить дополнительные выгоды для своего основного вида деятельности; 2) стремится к полному контролю, иногда ценой уничтожения предприятия; 3) активно участвует в управлении предприятием; 4) в основном, стремится инвестировать в предприятия из смежных отраслей; 5) принимает участие в инвестировании, часто не ограничиваясь конкретными сроками.

Рисунок 2.3. - Отличительные черты финансовых и стратегических инвесторов¹

Для получения информации о деятельности текстильного предприятия, выбранного в качестве объекта реструктуризации, можно использовать различные

¹ Рисунки 2.3. – 2.7. составлены автором

источники. Все источники информации можно разделить на две группы: внешние и внутренние (таблица 2.2).

Таблица 2.2. - Источники информации о деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации¹

Внешние источники информации	Внутренние источники информации
<ul style="list-style-type: none"> - архивы банков; - отчеты консалтинговых, аудиторских организаций; - информация о предприятии в СМИ; - данные фондового рынка; - отзывы контрагентов; - данные государственных органов. 	<ul style="list-style-type: none"> - бухгалтерская отчетность; - внутренние финансовые отчеты; - внутренние управленческие отчеты; - документы планирования; - налоговая отчетность; - уставные документы; - справки-расчеты бухгалтерии; - данные бухгалтерского и налогового учета.

Программа оценки факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации включает оценку внешних и внутренних факторов (рисунок 2.4.).

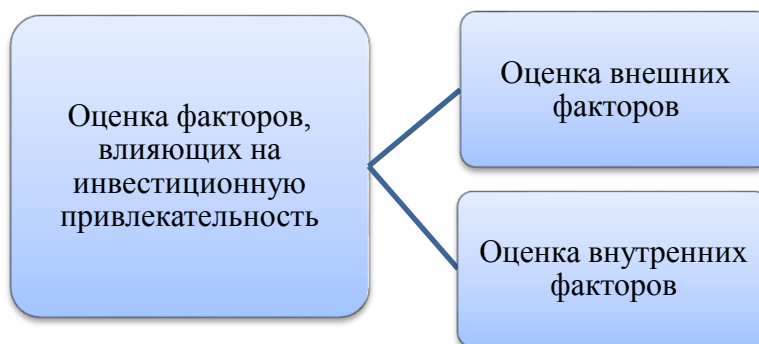


Рисунок 2.4. – Программа оценки факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия – объекта реструктуризации

Внешние факторы – это факторы, не зависящие от результатов хозяйственной деятельности текстильного предприятия.

Оценку внешних факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации, предлагаем осуществлять в несколько этапов, отраженных на рисунке 2.5.

¹ Таблицы 2.2. -2.4. составлены автором



Рисунок 2.5. – Этапы оценки внешних факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Оценка инвестиционной привлекательности территории включает в себя следующие параметры: политическая, экономическая ситуация в стране, регионе, совершенство законодательной и судебной власти, уровень коррупции в регионе, развитость инфраструктуры, человеческий потенциал территории. Оценкой инвестиционной привлекательности государств и регионов занимаются рейтинговые агентства (Standard&Poors, Moody's, Fitch, Эксперт РА).

Оценка инвестиционной привлекательности текстильной промышленности, включает:

- уровень конкуренции в отрасли;
- текущее развитие отрасли;
- динамику и структуру инвестиций в отрасль;
- стадию развития отрасли.

Анализ этих составляющих является важным этапом инвестиционного анализа. Инвестиционная привлекательность текстильной промышленности характеризуется рядом параметров, наиболее существенными из которых является: темп роста объемов производства, темп роста цен на факторы производства, финансовое состояние отрасли, наличие инноваций и степень НИОКР.

На состояние инвестиционной привлекательности текстильной промышленности оказывают влияние ряд факторов:

- макроэкономическая среда;

- экологическая безопасность;
- состояние инфраструктуры;
- уровень производственного процесса в отрасли;
- кадровая составляющая;
- финансовая среда.

Анализ конкурентов является важным условием успеха текстильного предприятия. Если не принимать во внимание поведение своих конкурентов, то можно проиграть в конкурентной борьбе.

К *внутренним факторам* относятся те, которые зависят непосредственно от результата хозяйственной деятельности текстильного предприятия. Поэтому именно внутренние факторы являются основным рычагом влияния на инвестиционную привлекательность предприятия. Оценка внутренних факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность, подразделяется на оценку качественных характеристик инвестиционной привлекательности и оценку количественных характеристик инвестиционной привлекательности.

При этом оценку качественных характеристик, влияющих на инвестиционную привлекательность, можно осуществить в несколько этапов:

- оценить положение текстильного предприятия-объекта реструктуризации на рынке;
- оценить деловую репутацию текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- оценить уровень партнерских связей;
- дать оценку акционерам текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- оценить критерии уровня руководства предприятия-объекта реструктуризации;
- дать заключительную оценку уровня инвестиционной привлекательности исходя из качественных характеристик (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6. – Этапы оценки качественных характеристик, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Для оценки инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации целесообразно использовать интуитивно легко воспринимаемую инвестором трехбалльную систему оценки: 3 «высокая», 2 «средняя», 1 «низкая». При этом к инвестиционно привлекательным текстильным предприятиям относятся те, что набирают количество баллов от 3 до 2. К текстильным предприятиям средней инвестиционной привлекательности относятся предприятия, набравшие от 2 до 1 баллов. Набравшим меньшее количество баллов можно отнести к инвестиционно не привлекательным текстильным предприятиям.

Оценка количественных характеристик, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации, базируется на анализе финансового состояния и осуществляется поэтапно:

- оценка стратегической привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- оценка структуры имущества и источников его формирования;
- оценка стоимости чистых активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации;

- оценка финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- оценка ликвидности;
- оценка результатов деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации;
- оценка рентабельности;
- оценка показателей деловой активности (оборачиваемости);
- заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из количественных характеристик (рисунок 2.7).

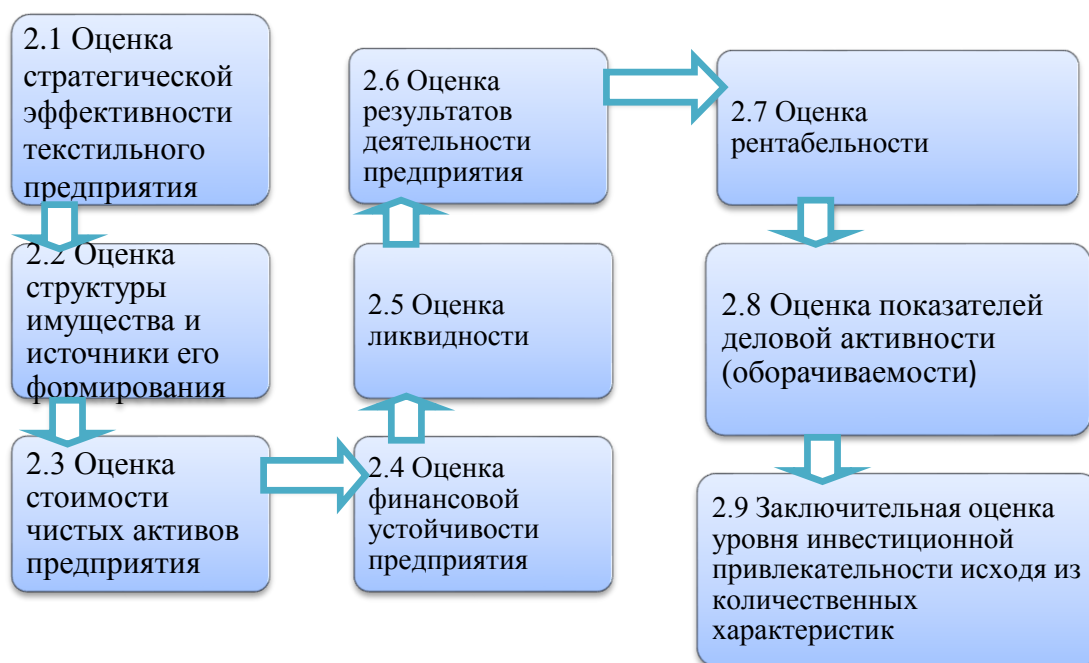


Рисунок 2.7. – Этапы оценки количественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Для анализа ситуации в текстильной промышленности проведено анонимное анкетирование руководителей шести текстильных предприятий, расположенных на территории Российской Федерации. Менеджерам была предоставлена возможность определить важность каждого критерия оценки в рамках этапов проведения оценки инвестиционной привлекательности предприятия; определить значимость каждого этапа при оценке количественных и качественных характеристик; определить значимость количественной и качественной

характеристик при оценке инвестиционной привлекательности предприятия. Результаты исследования представлены в приложении В.

Полученные в результате проведения оценки качественных и количественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации данные необходимо оценить по трехбалльной шкале, а затем пошагово выполнить следующие действия:

1. Рассчитать итоговое значение этапа оценки количественных и качественных характеристик с учетом значимости критериев.

Для этого воспользуемся формулой:

$$K_{\text{э}} = \sum_{j=1}^m K_{\text{э}j} * ZK_j, \text{ где} \quad (2.1.)$$

$j=1, \dots, m$ – количество критериев в рамках каждого этапа оценки количественных и качественных характеристик;

$K_{\text{э}}$ – общее значение K этапа;

ZK_j – значимость j -ого критерия в рамках каждого этапа оценки количественных и качественных характеристик;

$K_{\text{э}j}$ – рассчитываемый критерий для каждого этапа.

2. Определить заключительную оценку уровня инвестиционной привлекательности, исходя из качественных и количественных характеристик, с учетом значимости этапов, определенной экспертным методом (K_y).

$$K_y = \sum_{i=1}^n K_{yi} * Z\text{Э}_i, \text{ где} \quad (2.2.)$$

$i=1, \dots, n$ – количество этапов в рамках проведения оценки по количественным и качественным характеристикам;

K_y – уровень инвестиционной привлекательности по количественным и качественным характеристикам;

$Z\text{Э}_i$ – значимость i -ого этапа в рамках оценки количественных и качественных характеристик;

K_{yj} – значение этапа для оценки количественных и качественных характеристик.

3. Выявить итоговую оценку инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

В качестве иллюстрации предложенного подхода можно привести анализ инвестиционной привлекательности на исследуемом текстильном предприятии по предложенному алгоритму.

Выбранное текстильное предприятие является представителем текстильной отрасли отечественной промышленности. Открытое акционерное общество «Юрьев-Польская ткацко-отделочная фабрика «Авангард» – это старейшее и одно из самых крупных промышленных предприятий легкой промышленности - производитель тканей, не только города Юрьев-Польского (Владимирская область), но и одно из самых крупнейших текстильных предприятий всего региона. "Юрьев-Польская ткацко-отделочная фабрика «Авангард»", история которой насчитывает более 100 лет, основана ещё в 1881 году. Фабрика имеет богатый опыт по выпуску «пестротканей» – это мебельно-декоративные ткани, гобелены, велюр, «шотландка», вафельное полотно, «фуле», сорочечные и подкладочные ткани и материалы, махровые ткани: полотенца, простыни, полотно и другие текстильные изделия. В настоящее время на ОАО «Юрьев–Польская ткацко-отделочная фабрика «Авангард» выпускается ассортимент более 20 наименований [169].

1. Оценка инвестиционной привлекательности территории

Предприятие находится в городе Юрьев-Польский (Владимирская область). К преимуществам территории, на которой располагается предприятие, можно отнести выгодное географическое положение: железные и шоссейные дороги связывают Владимирскую область с Москвой, нижним Новгородом, Ивановом, Ярославлем, Казанью. Регион располагает развитой рыночной инфраструктурой. Экономическая и политическая ситуация во Владимирской области благоприятно воздействует на его деятельность. Основания ожидать, что изменение ситуации в регионе повлечет неисполнение принятых на себя Обществом обязательств, отсутствуют.

2. Оценка инвестиционной привлекательности текстильной промышленности

ОАО "Авангард" - яркий представитель текстильной отрасли России: все проблемы, существующие сегодня в текстильной промышленности, нашли

отражение на данном предприятии. Снижение платежеспособного спроса населения, углубление инфляционных процессов, кризис неплатежей, вызвавший разбалансированность в сфере производства и обращения, привели к затовариванию производства. Присоединение России к Всемирной торговой организации окажет, по утверждению аналитиков отрасли, негативное влияние на отечественную текстильную и легкую промышленность, поскольку они окажутся в условиях неравноправной конкуренции. Промышленность стоит перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. Таким образом, можно сделать вывод о том, что рассматриваемое нами предприятие текстильной промышленности, являясь самостоятельным предприятием, в тоже время, несет на себе все риски текстильной промышленности России и также переживает тяжелые времена.

3. Анализ конкурентов

Основными российскими конкурентами ОАО "Авангард" на текстильном рынке являются: ООО "Орентекс" (г. Оренбург), ООО "Фатекс" (г. Иваново), ОАО "Узор" (г. Вырица), ЗАО "Московский шелковый комбинат им. Щербакова» (г. Москва), ОАО "Трехгорная мануфактура" (г. Москва), ООО "Красные ткачи" (г. Ярославль), ЗАО "Волоколамский текстиль" (г. Волоколамск) и другие. Далее приведена оценка внутренних факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

1. Качественные характеристики инвестиционной привлекательности ОАО «Авангард» приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. - Оценка качественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации (ОАО «Авангард»)

Критерии оценки	Оценка по исследуемому предприятию	Оценка			Вес (значимость) критерия по этапу
		3-высокая	2-средняя	1-низкая	
1	2	3	4	5	6
Этап 1.1 - Оценка положения на рынке текстильного предприятия					
Длительность работы на рынке	3	Более 10 лет	От 5 до 10 лет	Менее 5 лет	0,20
Наличие конкуренции	2	Крупные конкуренты отсутствуют	Объем реализации продукции на региональном рынке более 30%	Объем реализации продукции на региональном рынке менее 5%	0,20
Ассортимент продукции	2	Ассортимент, выпускаемой предприятием продукции широкий	Ассортимент, выпускаемой предприятием продукции составляет два вида изделий и более	Один вид выпускаемой продукции	0,20
Доля рынка	2	Монополист на рынке	Положительная динамика по данным ретроспективного анализа	Отрицательная динамика по данным ретроспективного анализа	0,20
Сезонность	3	Отсутствует влияние данного фактора		Деятельность предприятия носит сезонный характер	0,20
Итоговое значение этапа 1.1. с учетом значимости критерия оценки: 2,4					
Этап 1.2 - Оценка деловой репутации					
Отзывы в средствах массовой информации	3	Известное предприятие в регионе с хорошей репутацией	Имеются негативные отклики от потребителей продукции, клиентов в средствах массовой информации	Предприятие известно как неблагонадежное	0,18

Продолжение таблицы 2.3.					
1	2	3	4	5	6
Отзывы партнеров по бизнесу	3	Партнеры отмечают стабильность во взаимодействии с данным предприятием	Отклики отсутствуют	Имеются негативные отзывы	0,25
Наличие задолженности по оплате труда	2	Задолженность по оплате труда отсутствует	Имеются случаи задержки в выплате заработной платы	Заработная плата не выплачивается более 3 месяцев	0,30
Репутация качества продукции	2	Имеются необходимые сертификаты качества, качество продукции выше, чем у конкурентов	Имеются необходимые сертификаты качества, качество продукции соответствует уровню основных конкурентов	Сертификаты качества отсутствуют, качество ниже чем у конкурентов	0,25
Итоговое значение этапа 1.2. с учетом значимости критерия оценки: 2,39					
Этап 1.3 - Оценка уровня партнерских связей [32]					
Оценка выполнения договоренностей	2	От 98 до 100% исполнения обязательств	Не более 15% неисполнения обязательств	Более 15% неисполнения обязательств	0,18
Оценка глубины партнерских связей (наличие общих целей)	2	Взаимопроникновение финансовых, производственных, информационных структур партнеров	Создание совместной программы действий, установление совместных целей взаимодействия	Понимание общих потребностей, совместная деятельность осуществляется путем преодоления разногласий	0,10
Оценка зависимости от контрагента	2	Постоянное наличие двух и более партнеров в определенном сегменте деятельности организации	Возможность в кратчайшие сроки установить необходимые дублирующие связи	Невозможность дублирования партнерских взаимодействий	0,10

Оценка истории деловых отношений	3	Постоянные связи, закрепленные договорами, длящиеся не менее 3 лет	Среднесрочные связи с заключением договоров на срок от года до 3 лет	Разовые операции без оформления договоров	0,20
Продолжение таблицы 2.3.					
1	2	3	4	5	6
Оценка гибкости (склонности к компромиссам)	2	Увеличение числа предприятий с высокой глубиной партнерских связей, увеличение надежности связей	Изменение в сторону улучшения хотя бы одного критерия уровня партнерских связей при отсутствии общей отрицательной динамики	Отсутствие положительной динамики в отношении партнерского взаимодействия	0,10
Оценка прозрачности финансовых отношений	3	Наличие договоров и других первичных документов, полное отражение в бухгалтерском и налоговом учете хозяйственных операций	Хозяйственные операции оформляются частично	Отсутствие документального подтверждения хозяйственных операций	0,28
Итоговое значение этапа 1.3. с учетом значимости критерия оценки: 2,4					
Этап 1.4. - Оценка акционеров текстильного предприятия					
Информация о составе акционеров	2	Состав акционеров предприятия устойчив в долгосрочном периоде	Состав акционеров предприятия изменяется незначительно в долгосрочном периоде	Состав акционеров предприятия изменчив в краткосрочном периоде	0,38
Характер участия акционеров в управлении	3	Акционеры принимают непосредственное участие в управлении предприятием	Акционеры принимают участие в управлении предприятием по мере необходимости	Акционеры не интересуются деятельностью предприятия, не имеют должной квалификации	0,30

Конфликты между акционерами и руководством	2	Конфликты между акционерами и руководством отсутствует	Конфликты возникаю редко	Конфликты возникают перманентно	0,33
Итоговое значение этапа 1.4. с учетом значимости критерия оценки: 2,32					
Продолжение таблицы 2.3.					
1	2	3	4	5	6
Этап 1.5. - Оценка уровня руководства предприятия					
Устойчивость управленческого состава	3	Управленческий персонал неизменен в течение 3-х последних лет	Управленческий персонал претерпевает незначительные изменения (от 3-х до 1 года)	Управленческий персонал полностью сменяется каждый год	0,30
Организация планирования	2	Планирование осуществляется регулярно, вносятся изменения и дополнения	Планирование осуществляется, но не корректируется	Планирование отсутствует	0,35
Конфликты с государственными органами и персоналом	3	Конфликты с государственными органами и трудовым персоналом отсутствуют	Конфликты с государственными органами и трудовым персоналом возникают редко	Конфликты с государственными органами и трудовым персоналом возникают перманентно	0,30
Итоговое значение этапа 1.5. с учетом значимости критерия оценки: 2,5					

Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации, исходя из качественных характеристик, приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Заклучительная оценка уровня инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации исходя из качественных характеристик

Объект оценки	Оценка	Вес группы	Итоговая сумма баллов
Оценка положения на рынке	2,4	0,18	0,43
Оценка деловой репутации	2,39	0,20	0,48
Оценка уровня партнерских связей	2,4	0,30	0,72
Оценка акционеров предприятия	2,32	0,20	0,46
Критерии уровня руководства предприятия	2,5	0,15	0,38
Заклучительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из качественных характеристик	-	-	2,47

Оценка стратегической эффективности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Следующим этапом анализа, согласно предложенной программе по оценке инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации, является оценка стратегической эффективности данного предприятия. Для этого обобщим абсолютные показатели финансово-экономической деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации (таблица 2.5.).

Таблица 2.5. - Финансово-экономические показатели деятельности ОАО "Авангард" за 2007-2011 гг., тыс. рублей¹

Показатели	Чистая	Прибыль	Выручка	Дебиторская	Себестоимость	Фонд ЗП
годы	прибыль	от продаж	от продаж	задолженность	продаж	
2007	26 917	27 609	561 517	205 352	496 483	39 230
2008	- 3 881	9 308	538 467	179 741	492 455	45 841
2009	5 926	33 257	473 202	100 246	398 415	39 100
2010	765	28 304	652 437	151 358	573 765	40 540
2011	6 764	10 214	561 004	201 753	501 279	41 690

В силу того, что представленные в таблице данные являются трудно сопоставимыми, выявим их динамику на основе определения темпов роста (таблица 2.6.). При этом воспользуемся формулой (2.3.).

Таблица 2.6. - Темпы роста финансово-экономических показателей деятельности ОАО "Авангард" за 2007-2011 гг., %

Показатели	Чистая	Прибыль	Выручка	Дебиторская	Себестоимость	Фонд ЗП
годы	прибыль	от продаж	от продаж	задолженность	продаж	
2008	- 14	34	96	88	99	117
2009	- 153	357	88	56	81	85
2010	13	85	138	151	144	104
2011	884	36	86	133	87	103

Темп роста показателя = (показатель (год n+1) /показатель (год n))*100% (2.3.)

С целью определения коэффициента ранговой корреляции необходимо сопоставить полученные данные об изменении финансово-экономических показателей (фактические динамические ряды) с нормативным рядом (таблица 2.7.). Для расчета указанного коэффициента используем формулу 2.4:

$$K = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n^3 - n}, \quad (2.4.)$$

где d – разница между фактическим рейтингом показателя и нормативным;
n – число показателей (рангов) в динамическом ряду, i от 1 до 6.

¹ Таблицы 2.5 – 2.8. составлены по данным бухгалтерской отчетности предприятия за 2008-2012 годы

Коэффициент может принимать значения в диапазоне [-1;1].

Таблица 2.7. - Фактические динамические ряды показателей финансово-экономической деятельности ОАО "Авангард»

Показатели	Чистая	Прибыль	Выручка	Дебиторская	Себестоимость	Фонд ЗП	Коэффициент корреляции Спирмена
	прибыль	от продаж	от продаж	задолженность	продаж		
Нормативный ряд показателей	1	2	3	4	5	6	X
2008	6	5	3	4	2	1	-0,94
2009	6	1	2	5	4	3	-0,09
2010	6	5	3	1	2	4	-0,6
2011	1	6	5	2	4	3	0,26

Положительный вывод о перспективах стратегического развития текстильного предприятия-объекта реструктуризации можно сделать в том случае, если коэффициент корреляции Спирмэна равен единице. Такая ситуация свидетельствует о том, что фактические динамические ряды показателей финансово-экономической деятельности совпадают с нормативными. Однако на практике такая ситуация встречается редко.

На основании имеющихся данных можно сделать вывод о том, что у ОАО «Авангард» наблюдается ухудшение динамики в 2008-2011 гг. Наибольший разрыв в 2011 году наблюдается по статье «прибыль от продаж», при этом разрыв в рангах отсутствует по такому показателю, как «чистая прибыль». Такая ситуация свидетельствует о значительном размере себестоимости продукции выпускаемой продукции.

Оценка стратегической эффективности текстильного предприятия-объекта реструктуризации по трехбалльной шкале представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8. – Шкала стратегической эффективности текстильного предприятия-объекта реструктуризации по трехбалльной шкале

Объект оценки	Оценка по исследуемому предприятию	Оценка		
		3-высокая	2-средняя	1-низкая
Значение коэффициента Спирмэна	2	Коэффициент Спирмэна равен 1	Коэффициент Спирмэна находится в диапазоне (1;0]	Коэффициент Спирмэна находится в диапазоне (0;-1]

Анализ финансового состояния текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Следующим этапом анализа, согласно предложенной программе по оценке инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации, является анализ финансового состояния данного предприятия.

Принятию решения об интеграции организаций должна предшествовать оценка финансового состояния текстильного предприятия-объекта реструктуризации. Совокупность показателей, характеризующих некоторый объем информации, который может использоваться инвесторами. Анализ финансового положения текстильного предприятия-объекта реструктуризации приведен в приложении Б. Полученные результаты сведем в таблицу 2.9. Оценку финансово-экономического состояния текстильного предприятия-объекта реструктуризации также проведем по трехбалльной шкале. Значение весового коэффициента для каждой группы определяется на основе экспертного метода.

Таблица 2.9. – Оценка количественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия – объекта реструктуризации (на примере ОАО «Авангард»)¹

Показатели	Нормативные значения			Фактическое значение	Оценка в баллах	Значимость
	3-высокая	2-средняя	1-низкая			
1	2	3	4	5	6	7
Этап 2.1– Анализ стратегической эффективности предприятия						
Значение коэффициента Спирмэна	1	(1;0]	(0;-1]	0,26	2	1
Итоговое значение этапа 2.1 с учетом значимости критериев:2						
Этап 2.2 – Структура имущества и источники его формирования						
Динамика собственного капитала, %	прирост	стабильность	снижение	-0,24	1	1
Итоговое значение этапа 2.2 с учетом значимости критериев:1						
Этап 2.3 – Оценка стоимости чистых активов предприятия						
Соотношение чистых активов и уставного капитала	>1		<1	5,4	3	1
Итоговое значение этапа 2.3 с учетом значимости критериев:3						
Этап 2.4 – Анализ финансовой устойчивости предприятия						
Коэффициент автономии	0,93	0,65	0,46	0,16	1	0,15
Коэффициент финансового левериджа	<1	(1;2)	>2	3,29	1	0,13
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,1	<0,1	-0,12	1	0,25
Коэффициент покрытия инвестиций	>0,8	(0,4;0,8)	<0,4	0,18	1	0,23
Коэффициент обеспеченности запасов	>0,5	(0;0,5)	<0	-0,23	1	0,23
Итоговое значение этапа 2.4 с учетом значимости критериев:1						
Этап 2.5 – Анализ ликвидности						
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	>3,84	(0,71;3,84)	<0,05	0,92	2	0,38
Коэффициент промежуточной ликвидности	>1	(0,5;1)	<0,5	0,44	1	0,28
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,3	(0,2;0,3)	<0,2	0,01	1	0,38
Итоговое значение этапа 2.5 с учетом значимости критериев:1,42						

¹ Таблицы 2.9. – 2.10 составлены автором по результатам произведенного анализа в диссертационном исследовании

Продолжение таблицы 2.9.						
1	2	3	4	5	6	
Этап 2.6 – Обзор результатов деятельности предприятия						
Финансовый результат по итогам года, тыс. рублей	прибыль		убыток	-12147	1	1
Итоговое значение этапа 2.6 с учетом значимости критериев: 1						
Этап 2.7 – расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)						
Оборачиваемость оборотных средств	<246	(246;365)	>365	793	1	0,23
Оборачиваемость запасов	<58	(58;365)	>365	1825	1	0,50
Оборачиваемость дебиторской задолженности	<110	(110;365)	>365	1587	1	0,28
Итоговое значение этапа 2.7 с учетом значимости критериев: 1						
Этап 2.8 – Анализ рентабельности						
Рентабельность продаж, %	<14	(14;7)	>7	0,7	1	0,5
Рентабельность продаж по ЕВИТ, %	<14	(14;7)	>7	0,07	1	0,5
Итоговое значение этапа 2.8 с учетом значимости критериев: 1						

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о кризисном состоянии исследуемого текстильного предприятия. Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности, исходя из количественных характеристик, приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10. - Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации исходя из количественных характеристик

Объект оценки	Оценка	Вес группы	Итоговая сумма баллов
1	2	3	4
Анализ стратегической эффективности текстильного предприятия	2	0,18	0,36
Структура имущества и источники его формирования	1	0,10	0,1
Оценка стоимости чистых активов предприятия	3	0,18	0,54
Анализ финансовой устойчивости предприятия	1	0,18	0,18
Анализ ликвидности	1,42	0,10	0,14
Обзор результатов деятельности предприятия	1	0,10	0,1
Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)	1	0,10	0,1

Продолжение таблицы 2.10.			
1	2	3	4
Анализ рентабельности	1	0,10	0,1
Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из количественных характеристик:	-		1,62

Обобщим полученные результаты в ходе проведения анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации в виде итоговой таблицы 2.11.

Таблица 2.11 – Результат интегральной оценки инвестиционной привлекательности исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Содержание	Оценка в баллах	Вес группы
Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из качественных характеристик:	2,47	0,43
Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из количественных характеристик	1,62	0,58
Итого: 2		

Таким образом, по количеству набранных баллов исследуемое текстильное предприятие можно отнести к предприятиям средней инвестиционной привлекательности.

Выводы по главе 2

Данный раздел диссертационного исследования посвящен разработке методического инструментария и информационно-аналитического обеспечения механизма формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности.

В качестве наиболее значимых результатов проведенного во второй главе исследования, можно выделить следующее:

1. Выявлены возможные риски объединения текстильных предприятий. Например, к рискам интеграции предприятий относятся риск отсутствия стратегии, ошибки в выборе объекта реструктуризации, временные ограничения, недостаток информации для оценки кандидатов на проведение реструктуризации, недостаточность знаний об отрасли, ошибки определения цены приобретаемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации, снижение качества управляемости текстильным предприятием, возможность потери клиентской базы и другие.

2. Предложен алгоритм диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции. Данный алгоритм предполагает последовательное выполнение процедур финансовой, налоговой, правовой экспертизы, в результате проведения которой создается информационно – аналитическое обеспечение инвестора, позволяющее принять обоснованное управленческое решение о реализации стратегии интеграции;

3. Разработана методика проведения анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия – объекта реструктуризации. В рамках данной методики показаны отличительные черты финансовых и стратегических инвесторов, предложена классификация источников информации о деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации на внешние и внутренние; предложена программа оценки факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации, включая этапы оценки внешних и внутренних факторов.

ГЛАВА 3. Разработка методических основ для реализации стратегии интеграции и формирования корпоративных образований в текстильной промышленности

3.1. Оценка стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей

Текстильные предприятия постоянно ищут дополнительные источники получения доходов в том числе за счет расширения своей деятельности. При этом одним из наиболее популярных способов является объединение предприятий.

Известно, что интеграция любых предприятий, в том числе и текстильных, чаще всего осуществляется с целью получения синергетического эффекта: дополнительного эффекта объединения ресурсов предприятий или их кооперации. Объединение организаций должно осуществляться в рамках общей корпоративной стратегии, которую необходимо разработать для достижения максимального результата предприятием.

Существует несколько типов стратегий, которые можно реализовать, в том числе, за счет интеграции: увеличение эффекта масштаба (консолидация в рамках отрасли); географическая диверсификация; обеспечение экономической безопасности и усиление рыночных позиций (при вертикальной интеграции); доступ к новым технологиям и д. р.

Одним из инструментов представления стратегии интеграции предприятия является сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard, BSC). Такую форму представления стратегии разработали в начале 90-х годов профессор бизнес-школы при гарвардском университете (Harvard Business School) Роберт Каплан (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton).

Сбалансированная система показателей – это система управления, позволяющая на основе измерения и оценки эффективности предприятия по набору оптимально подобранных показателей отразить все аспекты его деятельности, как финансовые, так и нефинансовые [159].

Роберт Каплан и Дэвид Нортон на основе проведенных исследований установили, что успешные предприятия при составлении сбалансированной системы показателей учитывают, как минимум, четыре фактора: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие.

Построение системы сбалансированных показателей для предприятий текстильной промышленности целесообразно осуществлять путем выделения следующих этапов:

1. Определение миссии текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

2. Конкретизация стратегических целей текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

3. Построение стратегической карты текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

4. Выбор показателей и определение их целевых значений для текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

5. Определение мероприятий для достижения стратегических целей и каскадирование сбалансированной системы показателей для текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

6. Прогнозирование основных показателей реализации стратегии интеграции текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

7. Определение ожидаемого эффекта от результата реализации стратегии интеграции текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных этапов на примере исследуемого текстильного предприятия.

1. Определение миссии текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Миссия исследуемого текстильного предприятия заключается в том, чтобы стать признанным лидером в области производства и реализации текстилем.

2. Конкретизация стратегических целей текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Стратегией предприятия является формирование интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности.

Для построения системы стратегического управления разобьем стратегию предприятия на конкретные стратегические цели, которые детально отражают различные стратегические аспекты. Так, целями финансового фактора в рамках выбранной стратегии является рост прибыли, сокращение издержек, увеличение доли на рынке 3.1.



Рисунок 3.1. - Конкретизация стратегических целей текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей¹

¹ Рисунки 3.1. – 3.4. структурированы автором

Целями фактора клиенты является повышение удовлетворенности клиентов, поиск новых деловых партнеров, сохранение клиентской базы и укрепление деловых контрактов. Внутренние бизнес-процессы основываются на следующих целях: наращивание производственных мощностей, закупка современного оборудования, создание новых принтов и структуры ткани. Фактор обучение и развитие персонала содержит следующие цели: сохранение трудового коллектива, увеличение производительности труда, повышение уровня удовлетворенности сотрудников. Конкретизация стратегических целей сбалансированной системы показателей представлена на рисунке 3.1. При этом причинно-следственные связи между индивидуальными целями должны устанавливаться таким образом, чтобы полный набор целей отражал стратегию текстильного предприятия [71,74].

3. Построение стратегической карты текстильного предприятия -объекта реструктуризации

Одним из основных элементов сбалансированной системы показателей является определение причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями. Устанавливаемые связи отображают существующую взаимосвязь между отдельными целями. Указанная взаимосвязь возникает в силу того, что стратегические цели не являются независимыми, а, наоборот, цели тесно связаны друг с другом и оказывают непосредственное влияние друг на друга. Так, достижение одной цели служит достижению другой и так до главной цели текстильного предприятия.

Опишем причинно-следственные связи стратегических целей на примере исследуемого текстильного предприятия. Так, достижение цели «сохранение трудового коллектива высококвалифицированных рабочих, обучение молодых специалистов», относящейся к фактору «обучение и развитие персонала», способствует достижению цели «создание новых принтов и структуры ткани с учетом трендов и динамики спроса» (фактор внутренние бизнес-процессы). Реализация указанных целей оказывает непосредственное влияние на достижение цели «сохранение клиентской базы и укрепление деловых контрактов» и «повышение удовлетворенности клиентов», относящихся к фактору «клиенты»,

что в свою очередь приводит к «увеличению доли на рынке» (фактор «финансы»), достижение которой приводит к достижению стратегии «рост прибыли». То же «повышение уровня удовлетворенности сотрудников» приводит к «увеличению производительности труда» (фактор «обучение и развитие персонала»), что оказывает непосредственное влияние на необходимость «закупки современного оборудования». Последнее приводит к «наращиванию производственных мощностей» (фактор «внутренние бизнес-процессы»). Достижение цели «наращивание производственных мощностей» приводит к необходимости «поиска новых деловых партнеров» (фактор «клиенты»), что приводит к «увеличению доли на рынке» (фактор «финансы»), а значит, и реализации стратегии. «Увеличение производительности труда» оказывает влияние на достижение цели «внедрение системы управления издержками» (фактор «внутренние бизнес-процессы»), что приводит к реализации цели «сокращение издержек» (фактор «финансы»), а последняя в свою очередь к реализации стратегии. Для наглядности описанного процесса построим графическое отображение взаимосвязи стратегических целей на примере исследуемого предприятия (рисунок 3.2.).

4. Выбор показателей и определение их целевых значений для предприятия-объекта реструктуризации

Показатели, отраженные на рисунке 3.3, представляют собой измерители целей и являются средствами оценки продвижения к достижению стратегической цели. Показатели необходимы для конкретизации разработанной стратегической карты. Опишем на примере исследуемого текстильного предприятия целевые значения и показатели, характеризующие их достижение. Фактор «обучение и развитие» содержит три цели: сохранить персонал, повысить производительность труда и повысить удовлетворенность сотрудников. По нашему мнению, целесообразно использовать следующие показатели для определения достижения той или иной цели: размер чистой прибыли для достижения цели «рост прибыли», выручка от реализации – «увеличение доли рынка», доля себестоимости в объеме продаж и затраты на 1 рубль реализованной продукции – снижение издержек.

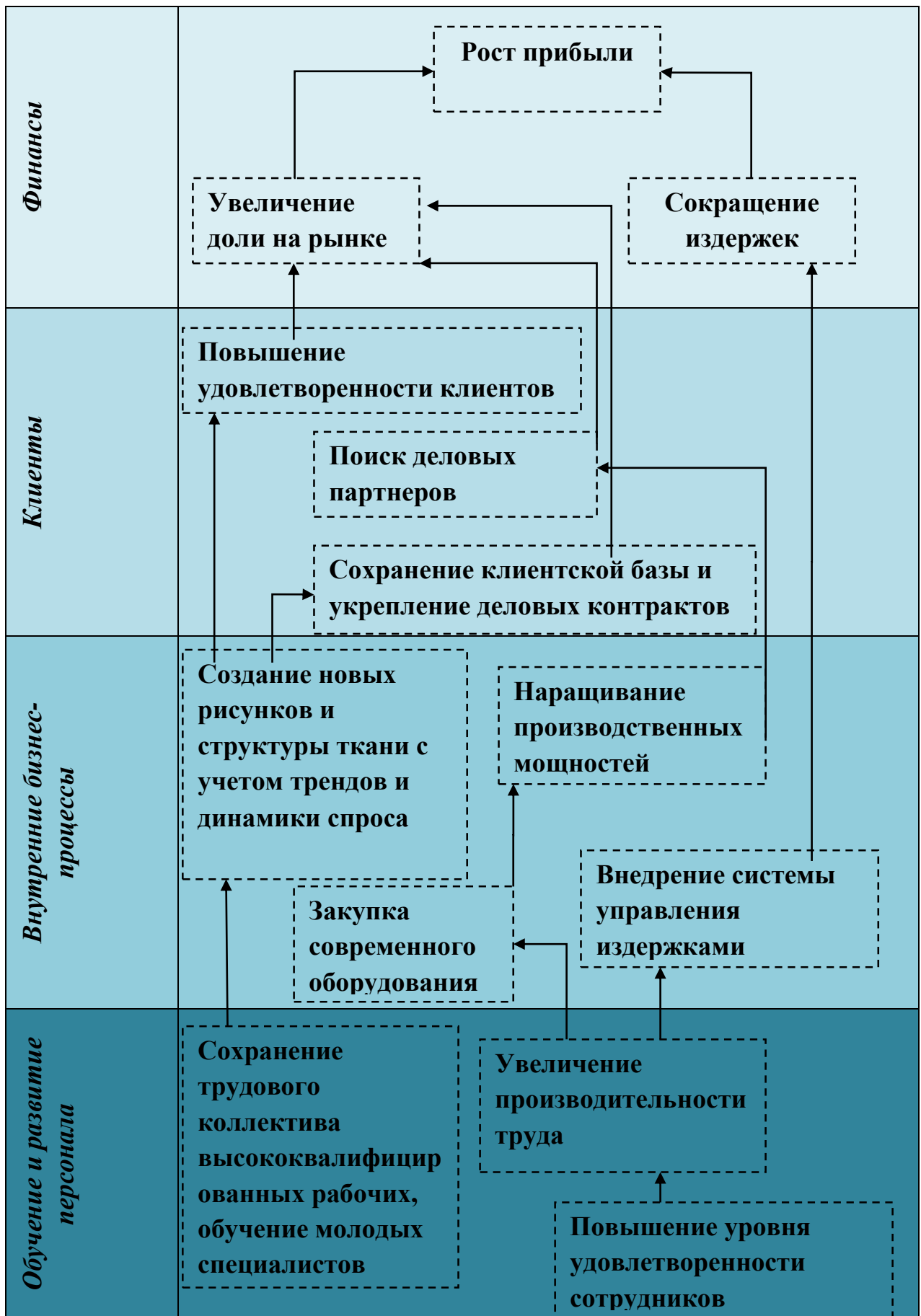


Рисунок 3.2. - Причинно-следственные связи стратегических целей текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Фактор внутренние бизнес-процессы содержит следующие цели: закупка современного оборудования, внедрение системы управления издержками, создание новых принтов и структур ткани. Рекомендуемые показатели по порядку: балансовая стоимость основных средств, доля операционных издержек в общей сумме расходов. Показателем, характеризующим достижение целей фактора «клиенты», к которым относятся повышение удовлетворенности клиентов, поиск новых партнеров и сохранение клиентской базы, является, по нашему мнению, объем продаж в натуральном выражении, выручка от реализации продукции. И, наконец, для достижения целей фактора «финансы» установим следующие показатели: рост прибыли – размер чистой прибыли, увеличение доли рынка – выручка от реализации, снижение издержек – доля себестоимости в объеме продаж, затраты на 1 рубль реализованной продукции. Однако стоит отметить, что выбор показателей является второстепенным вопросом в силу того, что в случае неверно поставленных целей, они не помогут текстильному предприятию достичь успеха. Но в тоже время без наличия целевых показателей, разработанные стратегические цели, могут оказаться нецелесообразными.

5. Определение мероприятий для достижения стратегических целей и каскадирование сбалансированной системы показателей для предприятия-объекта реструктуризации

Распределение мероприятий по целям сбалансированной системы показателей помогают понять, какой вклад то или иное мероприятие (проект) вносит в достижение стратегических целей. Каскадирование, в свою очередь, распространяется на все уровни управления текстильного предприятия. Необходимые мероприятия, соответствующие уровням управления текстильного предприятия представлены в таблице 3.1.

Обучение и развитие персонала

Цели	Показатели
Сохранить персонал	Численность сотрудников
Повысить производительность труда	Количество произведенной продукции в расчете на одного сотрудника
Повысить удовлетворенность сотрудников	Количество несчастных случаев на производстве, уровень заработной платы

Внутренние бизнес-процессы

Цели	Показатели
Закупка современного оборудования	Балансовая стоимость основных средств
Внедрение системы управления издержками	Доля операционных издержек в общей сумме расходов
Создание новых рисунков и структур ткани	Частота обновления коллекции

Клиенты

Цели	Показатели
Повышение удовлетворенности клиентов	Объем продаж в натуральном выражении, выручка от реализации продукции
Поиск новых партнеров	
Сохранение клиентской базы	

Финансы

Цели	Показатели
Рост прибыли	Чистая прибыль
Увеличение доли рынка	Выручка от реализации
Снижение издержек	Доля себестоимости в объеме продаж; затраты на 1 рубль реализованной продукции

Стратегия текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Рисунок 3.3. - Показатели и определение их целевых значений для текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Таблица 3.1. - Определение мероприятий для достижения стратегических целей и каскадирование сбалансированной системы показателей для текстильного предприятия-объекта реструктуризации¹

Цель	Уровень предприятия	Мероприятия
1	2	3
Финансы		
Рост прибыли	Уровень руководства	Разработка планов производственно-сбытовой деятельности текстильного предприятия
Увеличение доли рынка	Уровень руководства	Наращивание производственных мощностей
Сокращение издержек (постоянных затрат)	Уровень руководства	Добиться снижения постоянных затрат при увеличении объемов выпускаемой продукции
Обучение и развитие		
Сохранить персонал	Уровень руководства	С целью сохранения трудового коллектива, состоящего из высококвалифицированных рабочих, разработать систему поощрения и мотивации сотрудников
Повысить производительность труда	Уровень руководства	Разработать систему аттестации. Продолжать и совершенствовать работу по подготовке и переподготовке кадров, проводить обучение молодых специалистов рабочим профессиям, а также студентов высших учебных заведений текстильного профиля

¹ Таблицы 3.1. – 3.15. составлены автором с использованием данных бухгалтерской (финансовой) отчетности текстильного предприятия ОАО «Авангард»

Продолжение таблицы 3.1.

1	2	3
Повысить удовлетворенность сотрудников	Уровень руководства	С целью недопущения несчастных случаев на производстве проводить внутрифирменное обучение руководителей и специалистов текстильного предприятия по охране труда
Клиенты		
Повышение удовлетворенности клиентов	Уровень руководства, центры ответственности	В условиях жесткой конкуренции, главным методом для привлечения и удержания клиентов является обеспечение высокого качества производимых тканей и текстильных изделий, обслуживания клиентов и взаимодействия с партнерами
Поиск новых партнеров	Уровень руководства	
Сохранение клиентской базы	Уровень руководства	
Внутренние бизнес-процессы		
Закупка современного оборудования	Уровень руководства	Наращивание производственных мощностей за счет закупки нового современного оборудования и модернизации имеющегося
Внедрение системы управления издержками	Центры ответственности	Осуществление жесткого контроля над издержками, недопущение нецелесообразного расходования средств
Сознание новых рисунков и структур ткани	Уровень руководства, Центры ответственности	Планирование и сознание новых рисунков и структур ткани с учетом требования времени и динамики спроса

6. Прогнозирование основных показателей реализации стратегии устойчивого развития текстильного предприятия-объекта реструктуризации

По нашему мнению, целесообразно сделать прогнозирование основных показателей реализации стратегии устойчивого развития. Основные показатели реализации стратегии устойчивого развития на примере исследуемого текстильного предприятия представлены в таблице 3.2. При этом базисный период обозначим N , последующие (прогнозируемые периоды) - $N + 1, 2, 3$.

Таблица 3.2. - Основные показатели реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности в прогнозируемых периодах

№п/п	Показатели	N	N+1	N+2	N+3
1	Чистая прибыль, млн рублей	-10,118	34,96	35,49	36,017
2	Выручка от реализации, млн. рублей	774,579	926,62	940,52	954,63
3	Доля себестоимости в объеме продаж, %	100,9	83	83	83
4	Затраты на 1 рубль реализованной продукции	1,01	0,95	0,95	0,95
5	Объем продаж в натуральном выражении, т.п.м.	7362	8 676,5	8806,6	8938,7
6	Численность сотрудников	1241	1241	1241	1241
7	Количество произведенной продукции в расчете на одного сотрудника, т.п.м.	5,9	6,99	7,09	7,2
8	Количество несчастных случаев на производстве	0	0	0	0
9	Среднемесячная заработная плата персонала	10736	11487,5	11659,81	11834,7
10	Балансовая стоимость основных средств, млн. рублей	55,279	106,116	100,858	95,82

7. Определение ожидаемого результата от достижения результата реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности

По нашему мнению, эффект от достижения желаемого результата реализации стратегии для текстильных предприятий будет достигнут на различных уровнях. Результат от реализации предложенной нами стратегии представлен на рисунке 3.4.

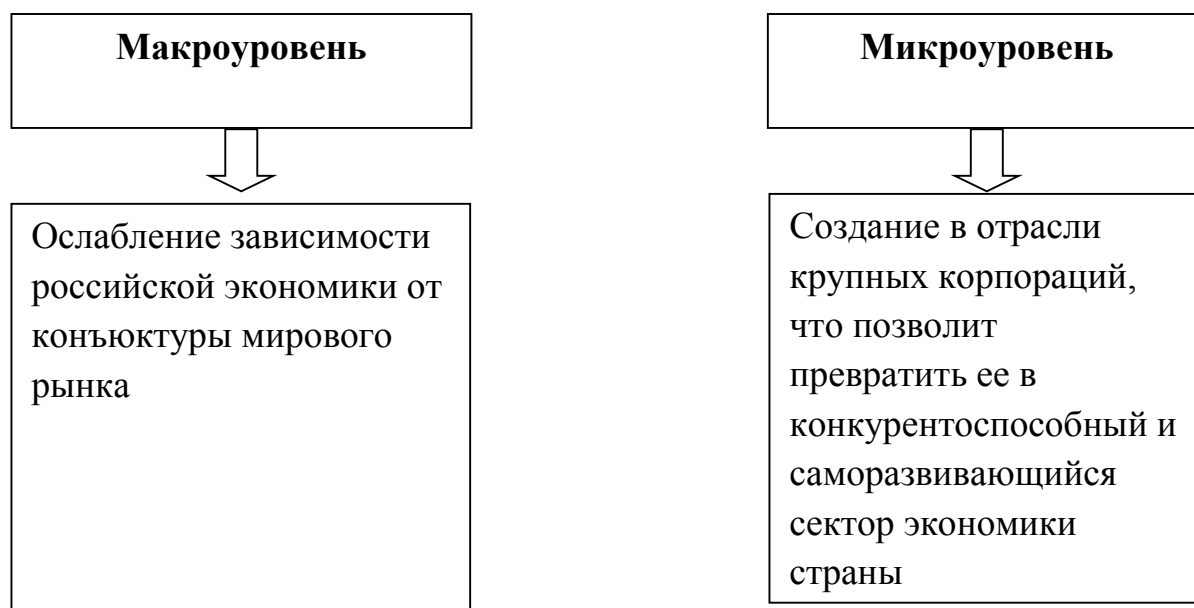


Рисунок 3.4. – Влияние на макро- и микро- уровни при достижении результата реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности

От правильно выбранной стратегии зачастую зависит очень многое в развитии текстильного предприятия. Однако важно отметить тот факт, что тщательно разработанная стратегия – это только полдела. Не менее важно грамотно ее реализовать. В рамках сформированной стратегии и с учетом кризисного состояния рассматриваемого текстильного предприятия необходимо осуществить поиск источников и выработать механизм его оздоровления.

3.2. Разработка системы мероприятий в рамках антикризисного менеджмента текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции

Сложившаяся ситуация в текстильной промышленности обуславливает особое значение политики финансового оздоровления, реструктуризации предприятий как наиболее эффективной процедуры их финансового оздоровления. Сущность реструктуризации заключается в том, что она направлена на решение проблем по восстановлению платежеспособности текстильного предприятия в краткосрочном периоде и реализуется за счет как внутренних, так и внешних резервов. Подобный вариант, на наш взгляд, является наиболее приемлемым для убыточных промышленных предприятий текстильной отрасли.

Основные задачи реструктуризации: восстановление платежеспособности текстильного предприятия, создание экономических и финансовых условий для безубыточного функционирования в долгосрочном периоде; создание условия для инвестиционной привлекательности.

Необходимость реструктуризации отдельных текстильных предприятий обусловлена, прежде всего, невостребованностью на рынке производимой продукции; отсутствием работоспособной системы управления торговой и сбытовой деятельностью; конкуренцией с зарубежными производителями; физическим и моральным износом основных средств; высоким уровнем затрат, и как следствие всего вышеизложенного, низкой экономической эффективностью.

Очевидно, что при сложившихся условиях такие текстильные предприятия не могут быть инвестиционно привлекательными. На преодоление всех перечисленных проблем и направлена реструктуризация.

При разработке программ оздоровления необходимо особое внимание уделить использованию преимущественно малозатратных способов решения экономических проблем, стоящих перед текстильным предприятием. С этой точки зрения целесообразно проведение следующих мероприятий: снижение издержек производства; проведение инвентаризации на текстильном предприятии; внедрение новых прогрессивных форм и методов управления; сокращение

численности занятых; продажа излишнего или устаревшего оборудования, материалов, готовой продукции; оптимизация дебиторской задолженности; замена устаревшего оборудования.

Сущность реструктуризации заключается в формировании резервов для снижения издержек производства и повышения инвестиционной привлекательности текстильного предприятия. Необходимость решения данной проблемы определяется реальной ситуацией, сложившейся на значительной части российских текстильных предприятий: существующий уровень издержек производства требует для обеспечения нулевой точки безубыточности значительных объемов реализации продукции, которые не обеспечиваются платежеспособным спросом.

Программу оздоровления текстильных предприятий в рамках стратегии формирования корпоративных образований предлагаем реализовывать в два этапа:

- проведение оперативной реструктуризации для мобилизации внутренних резервов;
- привлечение внешних резервов.

Рассмотрим программу финансового оздоровления текстильного предприятия в рамках стратегии формирования корпоративных образований на примере исследуемого предприятия.

Проведение оперативной реструктуризации для мобилизации внутренних резервов

Реструктурирование оборотных активов текстильного предприятия

Реструктурирование оборотных активов и меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности необходимо рассматривать во взаимосвязи друг с другом. Меры по снижению дебиторской и кредиторской задолженности необходимо осуществлять по результатам анализа ее ликвидности. При этом необходимо сопоставлять результаты от ликвидации дебиторской задолженности и затраты на ее проведение (таблица 3.3.).

Таблица 3.3. - Планируемые результаты от ликвидации дебиторской задолженности текстильного предприятия

Мероприятия	Затраты, рублей	Дополнительный доход, рублей
Списание дебиторской и кредиторской задолженности	223 000	5 000

Процесс реструктурирования активов может быть осуществлен по нескольким направлениям: реструктуризация оборотных активов, реструктуризация долгосрочных финансовых вложений.

При данном способе реструктуризации подразумевается любое изменение активов: продажа излишних и непрофильных активов, запасов, дебиторской задолженности, оптимизация состава финансовых вложений.

На рассматриваемом нами текстильном предприятии возможно осуществить взаимозачет части номенклатуры готовой продукции с кредиторской задолженностью с целью ее сокращения и пополнения оборотных средств. При этом необходимо отметить, что продажа запасов готовой продукции предполагает ее реализацию по сниженной стоимости. В подобной ситуации возможно, что скидки могут быть намного больше, чем ожидает руководство текстильного предприятия [119].

На рассматриваемом текстильном предприятии возможно реализовать неиспользуемые материалы и часть готовой продукции (таблица 3.4.).

Таблица 3.4. - Планируемые результаты от реализации неиспользуемых материалов и части готовой продукции текстильного предприятия

Мероприятия	Затраты, рублей	Дополнительный доход, рублей
Реализация материалов	4 635 000	5 354 000

Меры по повышению эффективности использования имущества текстильного предприятия

Необходимо также провести полную инвентаризацию имущества с целью уточнения наличия имущества ОАО «Авангард» по его основным видам (внеоборотные активы, включая нематериальные активы, производственные

основные средства, недвижимость, долгосрочные финансовые вложения; оборотные активы: запасы сырья и материалов, незавершенное производство, готовую продукцию на складе, дебиторскую задолженность, денежные средства в расчетах). Предположим, что проведенная инвентаризация не выявила существенных расхождений. Данное предположение основано на том, что учетной политикой текстильного предприятия предусмотрено ежегодное проведение инвентаризации, последняя проводилась перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой) отчетностью. Описанные выше мероприятия направлены на снижение затрат по содержанию имущества, не приносящего дохода, на оптимизацию налогооблагаемой базы.

При проведении данного анализа следует исходить из сопоставления финансового результата, полученного при различных вариантах использования внеоборотных активов. Например, неиспользуемые объекты основных средств могут сдаваться в аренду или их необходимо консервировать. Так, предполагается, что проведение указанного мероприятия обеспечит поступление арендных платежей в сумме 817 тыс. рублей, т.е. на 58,5% больше исходя из данных предыдущего года (таблица 3.5.).

Таблица 3.5. - Планируемые результаты от сдачи имущества текстильного предприятия в аренду

Мероприятия	Затраты, рублей	Дополнительный доход, рублей
Сдача имущества в аренду	81 700	817 000

В первом прогнозном периоде также предполагается продажа акций других организаций по цене выше номинальной стоимости (номинальная стоимость 54 794 тыс. рублей) (таблица 3.6.).

Таблица 3.6. - Планируемые результаты от реализации финансовых вложений текстильного предприятия

Мероприятия	Затраты, рублей	Дополнительный доход, рублей
Продажа акций	54 794 000	57 533 700

Совокупные финансовые результаты реализации указанных мер должны составить 4 275 700 рублей.

Внедрение системы управления издержками текстильного предприятия

В целях повышения эффективности основного производства планируется реализация мер по снижению издержек производства.

Предлагаемая система управления издержками текстильного производства предполагает проведение тщательного анализа структуры себестоимости продукции в разрезе переменных и постоянных издержек. Целью такого анализа является поиск способов сокращения издержек и минимизации затрат по каждому виду выпускаемой и реализуемой продукции. При этом особое внимание следует уделять общехозяйственным затратам, которые можно контролировать, изменять, что не приведет к ухудшению качества продукции.

Структура реализованной продукции представлена на рисунке 3.5.

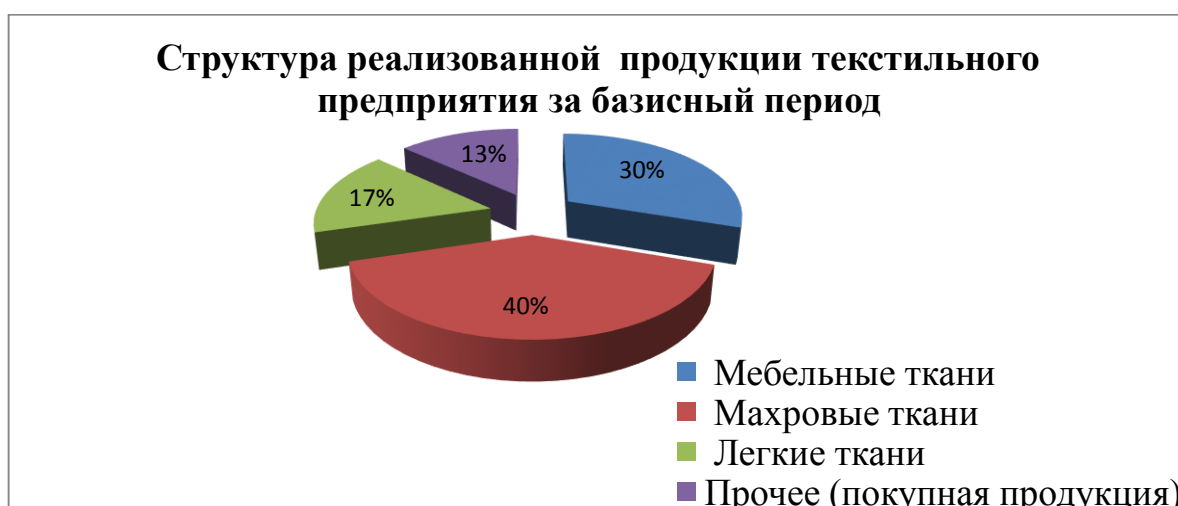


Рисунок 3.5. - Структура реализованной продукции текстильного предприятия за базисный период¹

Доход от продаж по видам выпускаемой продукции текстильным предприятием за базисный период представлен наглядно на рисунке 3.6.

¹ Рисунки 3.5 – 3.10 составлены автором на основе данных бухгалтерской отчетности текстильного предприятия ОАО «Авангард»

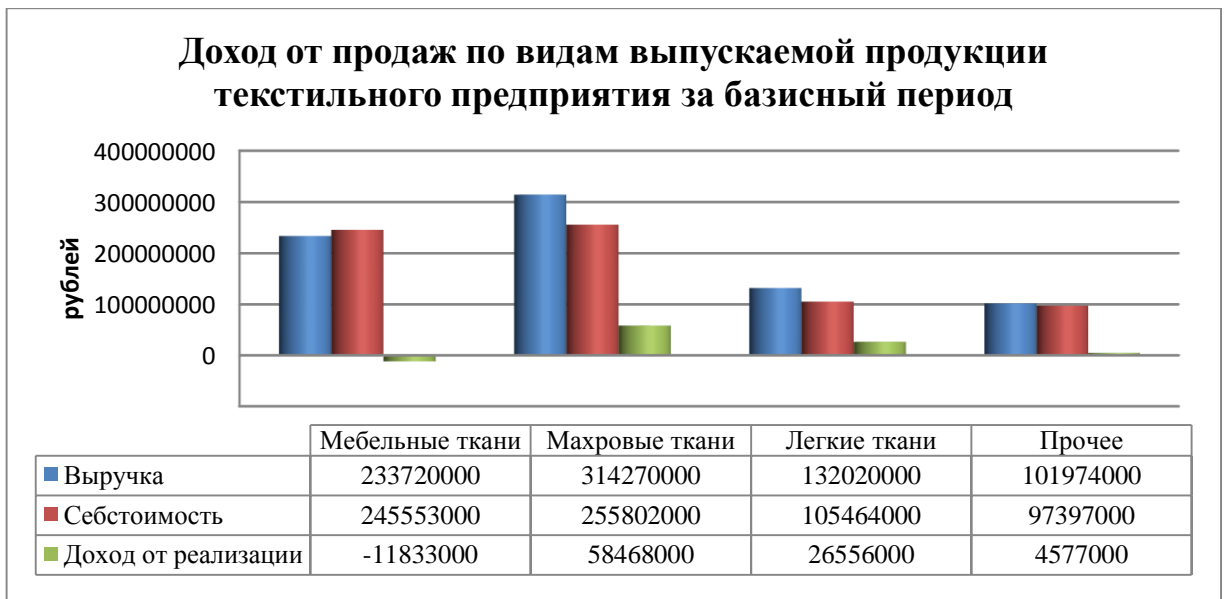


Рисунок 3.6. - Доход от продаж по видам выпускаемой продукции текстильного предприятия за базисный период

Структура затрат в текстильном производстве на 1 т.п.м. в базисном периоде представлена на рисунке 3.7.

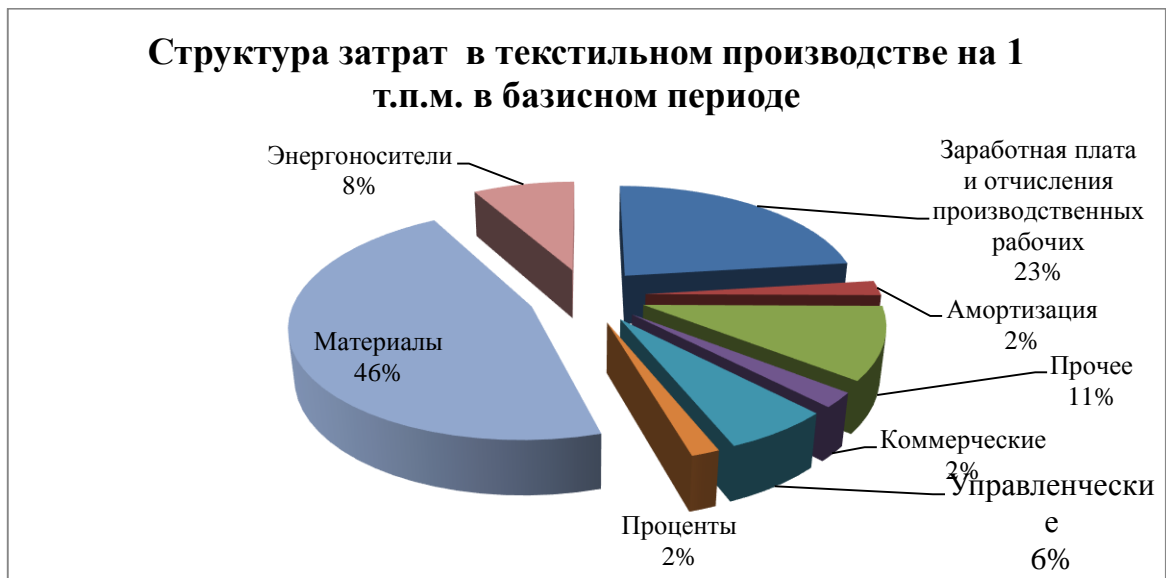


Рисунок 3.7. - Структура затрат в текстильном производстве на 1 т.п.м. за базисный период

Из представленных данных рисунка видно, что наибольший удельный вес в структуре затрат текстильного производства занимают материалы (46%), зарплата

и отчисления с фонда оплаты труда основных производственных рабочих – 23%, амортизационные отчисления – 2%, стоимость энергоносителей – 8%.

Одним из ключевых элементов системы управления издержками является контроль за их снижением. Проведение расчетов точки безубыточности по ассортименту выпускаемой и реализуемой продукции, анализ рентабельности каждого вида продукции позволяют обосновать мероприятия по прекращению выпуска нерентабельных видов продукции и сформировать ассортимент выпуска из наиболее рентабельных ее видов.

Анализ безубыточности проводится на основе данных бухгалтерского учета (отчетности) с целью определения объема продаж, при котором ОАО «Авангард» покрывает свои расходы, не имея прибыли, но и не неся убытков. Расчет точки безубыточности приведен в нижеследующей таблице 3.7.

Таблица 3.7. - Данные для расчета точки безубыточности в разрезе видов выпускаемой продукции текстильного предприятия

Название статьи	Мебельные ткани	Махровые ткани	Легкие ткани
Фактический объем продаж, в рублях	233 921 000,00	311 052 000,00	127 632 000,00
Доля в объеме продаж, %	30,20	40,16	16,48
Переменные издержки в рублях	148 682 341,50	154 888 111,00	63 858 452,00
Постоянные издержки в рублях	120 289 968,48	132 055 270,96	54 383 594,31
реализовано всего т.п.м	1 726,50	2 861,00	2 774,90
цена за 1 т.п.м	135 488,56	108 721,43	45 995,17
Перемен изд на ед прод рублей	86 117,78	54 137,75	23 012,88
т безубыточности= пост изд/(цена ед прод-перемен изд) *цену=рублей	330 112 535,94	263 031 718,83	108 839 591,45
т безубыточности= пост изд/(цена ед прод-перемен изд) т.п.м	2 436,46	2 419,32	2 366,33

На основании произведенных расчетов построены графики определения точки безубыточности для каждого производимого вида продукции (приложение А).

При этом реструктуризация действующего производства заключается в реализации комплекса мероприятий, включающего отказ от производства нерентабельной продукции в случае, когда невозможно снизить издержки, повысить конкурентоспособность продукции; увеличение объема выпуска и сбыта рентабельной продукции [135, 71].

Для того, чтобы свести негативные последствия от подобного шага к минимуму, текстильные стадии производства необходимо проранжировать по степени зависимости технологического цикла предприятия от каждого из них. При этом в первую очередь подлежат объектам непромышленной сферы и вспомогательные производства. Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства, отдельные ремонтные подразделения. И уже в третью очередь стоит сокращать нерентабельные производства основного производства, обеспечивающие начальный этап технологического цикла. Несмотря на привлекательность, комплекс мер, связанный с ликвидацией объектов основного производства, нежелательно реализовывать в силу того, что продать основные фонды удастся зачастую лишь по цене ниже балансовой стоимости, что обуславливает возникновение проблем с налогообложением в будущем.

Объемы производства и продажи каждого вида ткани определяются исходя из целей получения максимально возможного дохода при сложившемся уровне рыночных цен на данную продукцию и уровня спроса.

Корректировка производственной программы ОАО «Авангард» проведена на основании результатов, полученных от реализации мероприятий по внедрению системы управления издержками. План – график осуществления перечисленных мер по восстановлению платежеспособности текстильного предприятия приведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8. - План-график осуществления мер по восстановлению платежеспособности предприятия

Наименование мер	Срок реализации	Планируемые результаты
1	2	3
Реструктурирование оборотных активов		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Продажа части запасов готовой продукции, реализация материалов, не пригодных к использованию; ✓ Реализация долгосрочных финансовых вложений (продажа акций других организаций по цене выше номинальной стоимости); ✓ Меры по ликвидации дебиторской задолженности: оценка ликвидности дебиторской задолженности; взыскание дебиторской задолженности 	1 квартал периода n+1	Пополнение оборотных средств
Меры по повышению эффективности использования имущества		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Проведение полной инвентаризации имущества 	1 квартал периода n+1	Проведение проверки и документального подтверждения наличия имущества, его состояния
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Меры по оптимизации налогооблагаемой базы: вывод из состава налогооблагаемой базы неиспользуемых и излишних активов, путем их продажи или консервации 	2 квартал периода n+1	Снижение расходов по уплате налогов на имущество
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выбор направления использования имущество, относящегося к внеоборотным активам: сдача части имущества в аренду; привлечение кредитных средств с целью закупки необходимого оборудования 	2 квартал периода n+1	Увеличение доходов, сокращение издержек, связанных с обслуживанием оборудования
Внедрение системы управления издержками		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Определение и анализ структуры себестоимости по каждому виду выпускаемой продукции; ✓ Организация контроля за снижением издержек; ✓ Проведение расчетов точки безубыточности по ассортименту выпускаемой продукции; ✓ Анализ рентабельности каждого из выпускаемого вида продукции; ✓ Поэлементный анализ затрат, поиск путей сокращения издержек 	В течение всего периода n+1	Снижения общего уровня затрат, повышение экономической эффективности

Реализация изложенных мероприятий повлечет за собой прочие расходы в размере 59 733 700 рублей, а также прочие доходы в размере 63 709 700 рублей (таблица 3.9.).

Таблица 3.9. - Планируемый результат от изложенных мероприятий

Мероприятие	Списание на прочие расходы, рублей	Прочий доход, рублей
Реализация части готовой продукции и материалов	4 635 000	5 354 000
Сдача имущества в аренду	81 700	817 000
Продажа долгосрочных финансовых вложений	54 794 000	57 533 700
Списание дебиторской и кредиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности	223 000	5 000
Итого:	59 733 700	63 709 700

Проведение реструктуризации текстильного предприятия для мобилизации внешних резервов

Важнейшим ограничителем инвестиционной деятельности текстильного предприятия в кризисных условиях является возможность привлечения финансовых ресурсов в условиях повышенного для инвесторов риска. Возможным путем привлечения инвестиционных ресурсов за счет расширения круга собственников является слияние компаний, «дружественное» поглощение, вхождение в холдинг. Во многих случаях это единственный путь сохранения текстильного предприятия. Слияние и «дружественное» поглощение может обеспечить:

- операционную экономию и действие эффекта масштаба в производстве и управлении;
- повышение эффективности управления в том случае, если неблагоприятная фирма управлялась неэффективно;
- рост рыночного влияния;
- снижение налогов.

Вхождение в холдинг позволяет сохранить юридическую независимость финансово неустойчивому текстильному предприятию, а в определенных случаях обеспечивает гарантиями под получение кредита и другие формы поддержки [21].

По итогам проведенного исследования мы предлагаем бизнес-план развития текстильного предприятия на три года вперед.

Объем продаж в разрезе периодов и видов продукции, возникающий в результате объединения предприятий, представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10. - Планируемый объем продаж продукции

Наименование продукции	Базисный год		N+1		N+2		N+3	
	Кол-во, т.п.м	Объем продаж, млн. рублей	Кол-во, т.п.м	Объем продаж, млн. рублей	Кол-во, т.п.м	Объем продаж, млн. рублей	Кол-во, т.п.м	Объем продаж, млн. рублей
Плательная группа	2774,9	132,02	2997	137,85	3041,96	139,92	3087,59	142,02
Мебельно-декоративная группа	1726,5	233,72	2589,7	350,84	2628,55	356,10	2667,98	361,44
Махровая группа	2861	314,27	3089,8	355,93	3136,15	361,27	3183,19	366,69
Прочее	-	80,7	-	80,7	-	84,74	-	88,97

Производство продукции организуется на действующих площадках ОАО «Авангард» с использованием существующего оборудования. Однако в связи с планируемым увеличением объемов производства необходимы затраты на техническую подготовку производства, закупку оборудования. Потребность в средствах для реализации указанных целей представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11. - Потребность в средствах с учетом планируемого объема реализации продукции

Наименование	Количество, шт	Сумма, тыс. рублей
Станок ткацкий Terry Plus 800-8j с электронной М/Ж	6	57 744
Компрессор Airpol NB в сборе	2	2338
Станок ткацкий рапирный Picanol тип Optimax-4-P 190 см.	10	19037
Итого:		79 119

Предполагается, что увеличение объема производства и продаж готовой продукции не повлечет за собой дополнительного набора персонала, рабочих кадров и их дополнительного обучения. Требуется лишь расстановка сотрудников в пределах существующей численности. Однако предполагается повышение заработной платы сотрудников на 7%. Кроме того, в связи с увеличением объема продаж и закупкой необходимого оборудования планируется привлечение кредитных средств, в результате которого сумма процентов к уплате за первый планируемый период составит 47001 тыс. рублей.

Калькуляция по видам производимой продукции на период n+1 представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12. - Калькуляция по видам производимой продукции на период n+1

Статьи затрат	Мебельно-декоративная группа	Махровые ткани	Легкие ткани	Прочее
Заработная плата и отчисления, рублей	72 928 820,77	69 822 053,01	28 651 415,71	21 195 153,22
Амортизация, рублей	6 922 440,98	6 627 544,99	2 719 607,04	2 011 854,79
Прочее, рублей	30745663,63	29435898,35	12078994,01	8935548,90
Коммерческие расходы, рублей	7799246,45	7466998,55	3064076,04	8935548,99
Управленческие расходы, рублей	17508829,27	16762953,15	6878662,52	5088555,05
Проценты, рублей	17797367,69	17039199,83	6992020,10	5172412,38
Материалы, рублей	167930258,96	142056059,47	58567955,90	40540970,18
Энергоносители, рублей	29144685,57	25223100,41	10399172,26	7124365,41
Полная себестоимость, рублей	350777313,32	314433807,77	129351903,58	92335538,97
Выручка, рублей	350874725,57	335927462,28	137847527,48	101974000
Прибыль, рублей	97 412,25	21 493 654,51	8 495 623,90	9 638 461,03
Рентабельность, %	0,03	6,84	6,57	10,44

Возможность выхода из кризиса текстильного предприятия обосновывается прогнозными расчетами денежных потоков, которые основаны на предположении, что действия по восстановлению платежеспособности позволяют преодолеть негативные тенденции, стабилизировать финансовое состояние и обеспечат устойчивый рост финансовых результатов [27,103,137]. Расчет операционного

денежного потока текстильного предприятия за первый прогнозный период приведен в таблице 3.13.

Таблица 3.13. - Расчет величины операционного денежного потока текстильного предприятия за первый прогнозный период

Показатель	Условные обозначения	Значение, рублей
Выручка от продаж	N	926623715,33
Полная себестоимость продаж	СС	882922563,65
Налоговые платежи	Tax	8740230,33
Амортизация	D	18281447,8
Чистая прибыль	P	34960921,34
Операционный денежный поток	CF	53242369,14

Для определения величины денежного потока используется следующая формула:

$$CF = N - CC - Tax + D = P + D, \quad (3.1.)$$

где N-выручка от продаж; CC-полная себестоимость проданной продукции (работ, услуг); Tax- налоговые платежи и сборы с прибыли; D – годовая величина амортизации; P – чистая прибыль.

Данные, отраженные в таблице 3.13 в дальнейшем будут использованы для прогнозирования величины будущих денежных потоков. При этом при расчетах будет принято, что темпы роста с учетом инфляции на следующие два года планируются 1,5 %. Корректируя значения, отраженные в таблице 3.13, с учетом прогнозных темпов роста, рассчитаем величину денежных потоков в прогнозируемом и постпрогнозном периодах (таблица 3.14.), а затем составим отчет о финансовых результатах (таблица 3.15.).

Таблица 3.14. - Величина денежных потоков текстильного предприятия в постпрогнозных периодах

Период	Прогнозная величина денежных потоков, рублей
n+2	54041004,68
n+3	54851619,75

Таблица 3.15. - Отчет о прогнозных финансовых результатах текстильного предприятия

Показатели	N	N+1	N+2	N+3
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	774579000	926 623 715,34	940 523 071,07	954 630 917
Себестоимость продаж	704216000	773 061 563,65	784 657 487,11	796 427 349
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	70363000	153 562 151,69	155 865 583,96	158 203 568
Коммерческие расходы	16709000	20 597 000,00	20 905 955,00	21 219 544
Управленческие расходы	48139000	46 239 000,00	46 932 585,00	47 636 574
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	5515000	86 726 151,69	88 027 043,96	89 347 450
Доходы от участия в других организациях		-	-	-
Проценты к получению	4000		-	-
Проценты к уплате	12700000		-	-
Прочие доходы	32368000	63 709 700,00	64 665 345,50	65 635 326
Прочие расходы	37334000	106 734 700,00	108 335 720,50	109 960 756
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	-12147000	43 701 151,69	44 356 668,96	45 022 019
Текущий налог на прибыль	0	8 740 230,34	8 871 333,79	9 004 404
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	-12147000	34 960 921,35	35 485 335,17	36 017 615

Данные таблицы 3.15 наглядно показывают, что в результате проведенных мероприятий в рамках антикризисного менеджмента текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции преодолеваются финансовые проблемы. В прогнозируемом периоде (3 года) происходит увеличение выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли.

3.3. Техничo–экономическое обоснование принятия решения о реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности

Для финансово неблагополучных текстильных предприятий оценка стоимости бизнеса приобретает основную важность. Это связано с тем, что в большинстве случаев невозможно решить проблему оздоровления фирмы только за счет внутренних ресурсов, а любые методы привлечения дополнительных внешних источников предполагают оценку субъекта вложений [21]. Вхождение в холдинг вызывает необходимость оценки ее бизнеса.

С целью выведения убыточного текстильного предприятия в безубыточное состояние в рамках антикризисного управления необходимо наиболее полно оценить стоимость предприятия в целом. Эффективность принятия решения в области реструктуризации убыточных текстильных предприятий напрямую зависит от полноты информации об оценке стоимости предприятия. Именно поэтому необходимо производить оценку стоимости текстильных предприятий одновременно с позиции нескольких подходов: доходного, затратного и рыночного. Результаты, полученные при оценке стоимости текстильного предприятия с учетом перечисленных подходов, позволят выбрать владельцам предприятия, инвесторам и другим заинтересованным лицам оптимальный вариант вывода текстильного предприятия из кризисного финансового состояния.

Оценку стоимости текстильного предприятия необходимо проводить, поскольку она является средством согласования интересов инвесторов и владельцев, а также служит основой для принятия стратегических решений. Так, именно оценка стоимости текстильного предприятия дает ответ на многие вопросы. Приведем некоторые из них. Какой верхний предел цены, по которой выгодно приобрести текстильное предприятие? Какой нижний предел цены, по которой выгодно размещать акции новой эмиссии?

В рамках настоящей работы целью данного раздела является показать, каковы особенности применения, какие преимущества и недостатки имеет тот или

иной метод при оценке бизнеса финансово неблагополучного текстильного предприятия.

Для оценки бизнеса существует множество приемов и методов, но традиционно все они в основном базируются на использовании трех аналитических подходов к оценке: доходного, затратного и рыночного [104, 105, 118, 120]. Вместе с тем, применение того или иного подхода для оценки убыточного текстильного предприятия возможно лишь при наличии необходимых условий.

Рассмотрим преимущества и недостатки перечисленных подходов к оценке стоимости бизнеса, а также проанализируем возможность применения данных инструментов для оценки убыточных текстильных предприятий. Наиболее распространенные методы, используемые при оценке убыточного предприятия, представлены на рисунке 3.11. [149].

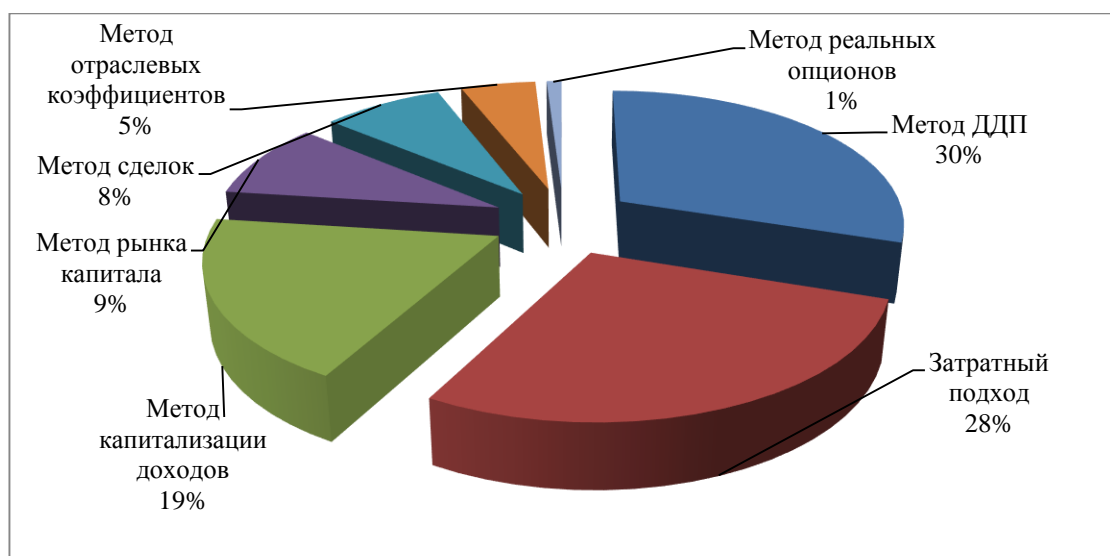


Рисунок 3.11. – Структура методов, используемые для оценки стоимости убыточных предприятий¹

Доходные модели для оценки убыточных компаний

Как видно из приведенного выше рисунка, самым популярным методом оценки стоимости убыточного предприятия является метод дисконтирования денежных потоков.

¹ Источник: Дамодаран Л. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / пер. с англ., 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес букс, 2006.

Оценка бизнеса методом дисконтирования денежных потоков основана на предположении о том, что потенциальный покупатель не заплатит за данный бизнес сумму большую, чем текущая стоимость будущих доходов от этого бизнеса. Собственник, скорее всего, не продаст свой бизнес дешевле текущей стоимости прогнозируемых будущих доходов. Данный подход наиболее приемлем с точки зрения инвестиционных мотивов, так как инвестора интересует компания не как набор активов, а как источник дохода. Сущность доходного метода заключается в том, что стоимость бизнеса равна сумме всех будущих экономических выгод (или потерь) в текущей денежной оценке, которые возникнут от владения.

Основой доходного метода является концепция справедливой рыночной стоимости (Fair Market Value): гипотетически заинтересованные и продавец, и покупатель; существует разумная заинтересованность сторон; отсутствует принуждение к сделке; переход права собственности осуществляется на конкретную дату; стоимость определяется в денежном выражении.

В рамках данной работы в качестве основного инструмента оценки стоимости убыточного текстильного предприятия предполагается применять доходный подход (рисунок 3.12.). Определение стоимости текстильного предприятия целесообразно начинать с определения стратегических целей и разработки системы показателей, которые обеспечивают руководителей информацией о результатах работы подчиненных. Автором работы подробно рассматривался указанный вопрос в пункте 3.1. данной работы «Оценка стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей». При указанном подходе предполагается использование алгоритма прогнозирования положительного денежного потока для убыточного в настоящее время текстильного предприятия, который описан автором работы ранее в пункте 3.2. «Разработка системы мероприятий в рамках антикризисного менеджмента текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции». Так, в указанном разделе был подробно разработан механизм финансового оздоровления текстильного предприятия, в результате которого расчетным путем определен размер операционного денежного потока за прогнозный период. Для расчета

величины денежных потоков в постпрогнозный период предполагалось допущение о том, что ежегодный темп роста будет приниматься равным 1,5%.

Планируется, что применение антикризисных мер позволит текстильному предприятию в следующем году (n+1) получить прибыль. Размер денежного потока приведен в таблице 3.13.

В последующие периоды (постпрогнозный период) темп роста дохода принимается равным 1,5% (таблица 3.14.).

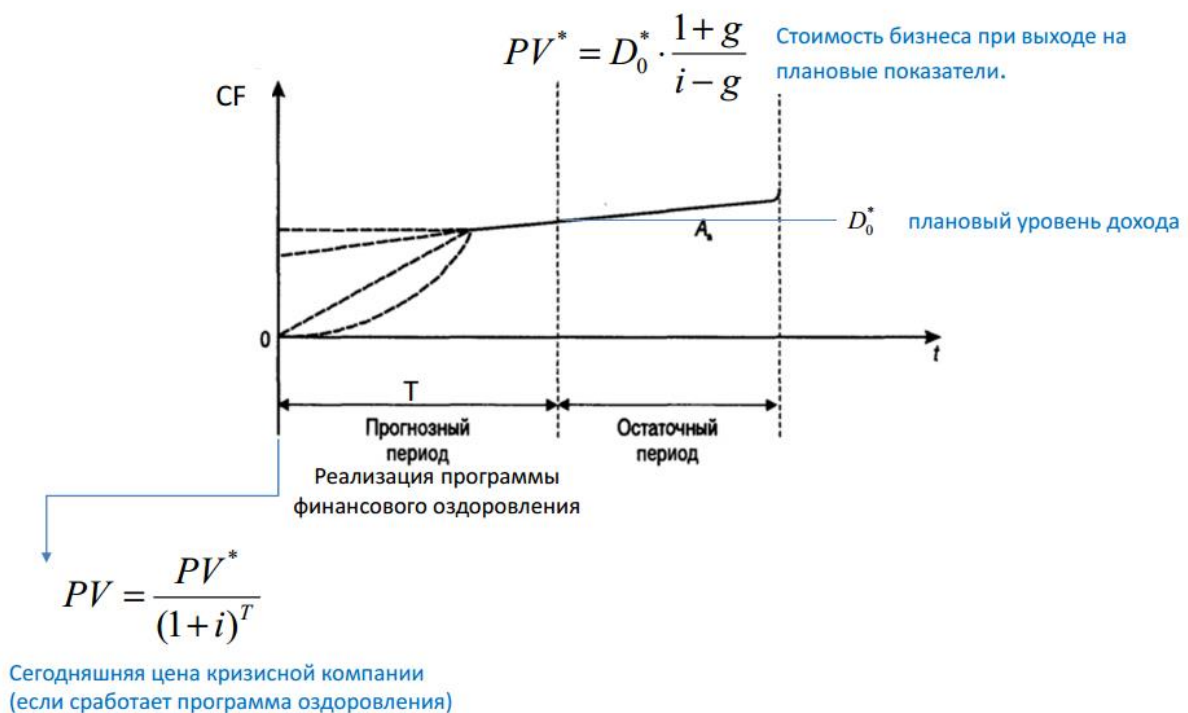


Рисунок 3.12. - Модель Гордона при оценке финансово-кризисных предприятий

Для оценки стоимости бизнеса в постпрогнозный период с учетом бесконечно растущих денежных потоков применим формулу Гордона.

$$PV^* = D_0^* \cdot \frac{1+g}{i-g}, \quad (5)$$

где PV^* - стоимость бизнеса при выходе на плановые показатели; g - темп роста денежного потока в постпрогнозный период; i - ставка дисконтирования; D_0 – денежный поток доходов за первый год постпрогнозного периода.

Ставка дисконтирования отражает минимально необходимую доходность инвестиций с аналогичным уровнем риска, а степень риска, в свою очередь, зависит

от характера бизнеса. Обоснование поправки на риск, установленную в зависимости от цели проекта или технологической направленности, приведено в п 2.1. «Содержание процессов корпоративной реструктуризации».

Ставка дисконтирования = ставка рефинансирования + премия = 8,25%+10%=18,25%

Учитывая, что подобные расчёты сделаны в базовых ценах, то ставка дисконтирования должна быть дефлированная. С учётом прогноза инфляции в 2014г на уровне 6% по формуле Фишера имеем

$$I = (1+0,1825) / (1+0,06) - 1 \approx 12\%$$

$$PV^* = 53242369,14 * (1+0,015) / (0,12-0,015) = 514\ 676\ 224 \text{ рублей.}$$

Для оценки сегодняшней стоимости текстильного предприятия, в случае, если сработает программа финансового оздоровления, воспользуемся формулой, приведенной ниже:

$$PV = \frac{PV^*}{(1+i)^T} \quad (6)$$

$$PV = 514\ 676\ 224 / (1+0,12) = 508\ 573\ 343,8 \text{ рублей.}$$

Причины недостатков в применении доходного метода для оценки стоимости убыточного текстильного предприятия приведены на рисунке 3.13.

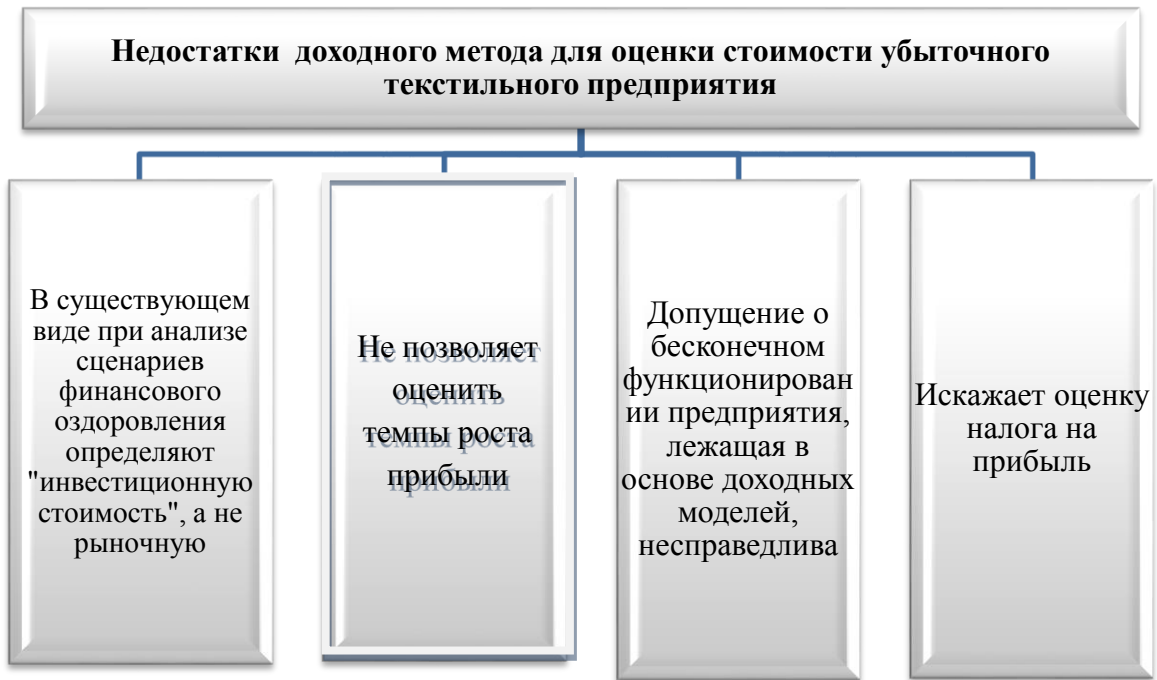


Рисунок 3.13. - Результаты анализа возможности применения доходных моделей для оценки убыточных текстильных предприятий¹

Необходимо также отметить, что оценку стоимости текстильного предприятия невозможно оценить объективно. Тому есть несколько причин. Во-первых, оценка стоимости базируется на прогнозировании генерируемых текстильным предприятием будущих потоках доходов, точность определения которых зависит от множества как внутренних, так и внешних факторов. Во-вторых, дисконтирование денежных потоков осуществляется по некоторой ставке, определение которой также возможно оспорить.

Затратный подход для оценки стоимости убыточных предприятий

Затратный подход (Assets Approach) - совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении затрат, необходимых для создания, воспроизводства либо замещения объекта оценки с учетом износа и устаревания.

Методика оценки рыночной стоимости текстильного предприятия, исходя из затратного подхода, базируется на предположении, что владелец собственности

¹ Рисунки 3.13 – 3.15 подготовлены с использованием источника: Скрибичкая Е.П., Пракин В.Н., Платонов А.М. Оценка стоимости убыточного бизнеса: теория, методология, практика – Екатеринбург: издательство АМБ: УрФУ, 2011.

при реализации объекта собственности на свободном рынке должен полностью компенсировать собственные затраты, связанные с созданием или приобретением предприятия и вводом его в действие, с учетом фактора времени и изменения экономических условий [121].

Затратный подход включает: метод накопления чистых активов; метод скорректированной балансовой стоимости (метод чистых активов); метод замещения; метод ликвидационной стоимости.

Оценка стоимости текстильного предприятия на основе показателя «чистые активы»

Чистые активы - это реальная стоимость имеющегося у организации имущества за вычетом ее долгов. Наличие долгов, размер которых превышает размер имущества, создает ряд проблем и в том числе угрожает интересам кредиторов предприятия. В связи с чем крайне важно правильно оценить размер чистых активов, который должен соответствовать как минимум объявленному (зарегистрированному и оплаченному) уставному капиталу общества.

Стоимость чистых активов определяется на основании Порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ, утвержденного Приказом Минфина России N 10н, ФКЦБ России N 03-6/пз от 29.01.2003. В соответствии с данным порядком размер чистых активов акционерного общества определяется по данным бухгалтерской отчетности как величина, определяемая путем вычитания из суммы активов предприятия, принимаемых в расчет, суммы обязательств, также принимаемых к расчету.

При этом указанным Порядком установлены статьи актива и пассива, принимаемые к расчету. Указанные статьи представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17. - Статьи актива и пассива, принимаемые к расчету для исчисления величины чистых активов¹

Состав активов, принимаемых к расчету	Состав пассивов, принимаемых к расчету
<ul style="list-style-type: none"> • Внеоборотные активы, отражаемые в разд. I бухгалтерского баланса; • оборотные активы, отражаемые в разд. II бухгалтерского баланса, за исключением стоимости в сумме фактических затрат на выкуп собственных акций, выкупленных акционерным обществом у акционеров для их последующей перепродажи или аннулирования, и задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал 	<ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочные обязательства по займам и кредитам и прочие долгосрочные обязательства; • краткосрочные обязательства по займам и кредитам; • кредиторская задолженность; • оценочные обязательства; • прочие краткосрочные обязательства

Расчет стоимости рассматриваемого текстильного предприятия по методу оценки стоимости предприятия на основе показателя «чистые активы» приведен в таблице 3.18.

¹ Источник: Приказом Минфина России N 10н, ФКЦБ России N 03-6/пз от 29.01.2003

Таблица 3.18. – Расчет оценки стоимости чистых активов текстильного предприятия (ОАО «Авангард»)¹

Наименование показателя	На начало отчетного года, млн. рублей	На конец отчетного периода, млн. рублей
I. Активы		
1. Нематериальные активы	97294	80155
2. Основные средства	55285	55279
3. Незавершенное строительство		
4. Доходные вложения в материальные ценности		
5. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения¹		
6. Прочие внеоборотные активы²		
7. Запасы	167346	211364
8. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	662	596
9. Дебиторская задолженность³	214103	190264
10. Денежные средства	7757	2583
11. Прочие оборотные активы	1680	293
12. Итого активы, принимаемые к расчету (сумма данных пунктов 1 - 11)	544127	540534
II. Пассивы		
13. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам		
14. Прочие долгосрочные обязательства⁴,⁵	11062	10026
15. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	199000	292196
16. Кредиторская задолженность	217960	150538
17. Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов		
18. Резервы предстоящих расходов		
19. Прочие краткосрочные обязательства⁵		
20. Итого пассивы, принимаемые к расчету (сумма данных пунктов 13 - 19)	428022	452760
21. Стоимость чистых активов акционерного общества (итого активы, принимаемые к расчету (стр. 12) минус итога пассивы, принимаемые к расчету (стр. 20))	116105	87774

¹ Составлено на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности исследуемого текстильного предприятия

Из приведенного в таблице 3.18. расчета видно, что стоимость чистых активов ОАО «Авангард» составляет 87774 тыс. рублей. Показатель чистых активов может определять стартовую цену предприятия в силу того, что этот показатель характеризует стоимость имущества, сформированного за счет собственных источников.

При этом стоимость чистых активов не может относиться к рыночной стоимости ни в случае, когда предметом купли-продажи является текстильное предприятие, ни в случае, когда определяется рыночная стоимость акций, поскольку не отражает доходы в будущем от использования активов убыточного текстильного предприятия.

Метод расчета ликвидационной стоимости текстильного предприятия

В том случае, когда существуют сомнения в том, что текстильное предприятие способно в дальнейшем функционировать, прибегают к оценке ликвидационной стоимости. Иными словами, ликвидационная стоимость рассчитывается при вынужденной продаже имущества убыточного текстильного предприятия. Цель такой оценки заключается в установлении предполагаемой выручки от реализации имущества предприятия.

Ликвидационная стоимость активов убыточного текстильного предприятия определяется путем суммирования текущих стоимостей денежных потоков от реализации оцениваемых активов, в том числе внеоборотных. При этом в состав затрат, связанных с ликвидацией, включают затраты по налогообложению, управленческие расходы и др. После определения всех затрат производится уменьшение размера чистых активов на сумму определенных затрат. Таким образом, расчет ликвидационной стоимости рассчитывается следующим образом:

Ликвидационная стоимость предприятия = чистые активы - ликвидационные издержки

Ликвидационная стоимость текстильного предприятия (ОАО «Авангард») составляет 71 974,68 тыс. рублей. При этом при расчете ликвидационные издержки приняты исходя из ставки НДС 18%.

Метод накопления активов (имущественный метод)

В случае применения метода накопленных активов при расчете оценки стоимости убыточного текстильного предприятия стоимость определяется как стоимость его имущества по сумме нетто-активов по данным бухгалтерской финансовой отчетности.

Метод накопления активов заключается в определении восстановительной стоимости отдельных элементов собственных активов текстильного предприятия с последующим их суммированием. При данном методе исходят из того, что рыночная стоимость текстильного предприятия соответствует имущественной ценности активов предприятия. Поэтому данный метод предполагает поэлементный расчет стоимости собственных активов текстильного предприятия по состоянию на момент оценки с учетом утвержденных коэффициентов перерасчета.

$$ОЦ=(В - И) + О - (К + Д), \quad (7)$$

где ОЦ – оценка текстильного предприятия методом накопления активов; В- восстановительная стоимость основных средств; И – износ основных средств; О - оборотные активы; К – кредиторская задолженность; Д – долгосрочные обязательства (займы и кредиты).

В рассматриваемом примере стоимость предприятия, рассчитываемая методом накопления активов, составляет $119627 = (55279+405150-(150538+190264))$ тыс. рублей.

К преимуществам данного метода можно отнести то, что он учитывает влияние производственно-хозяйственных факторов на изменение стоимости активов. Так, износ основных средств отображает эффективность использования имущества, дает возможность оценить финансовые возможности текстильного предприятия.

К недостаткам рассматриваемого метода можно отнести его статичность: отсутствие связи с настоящими и будущими результатами текстильного предприятия (рисунок 3.14.).

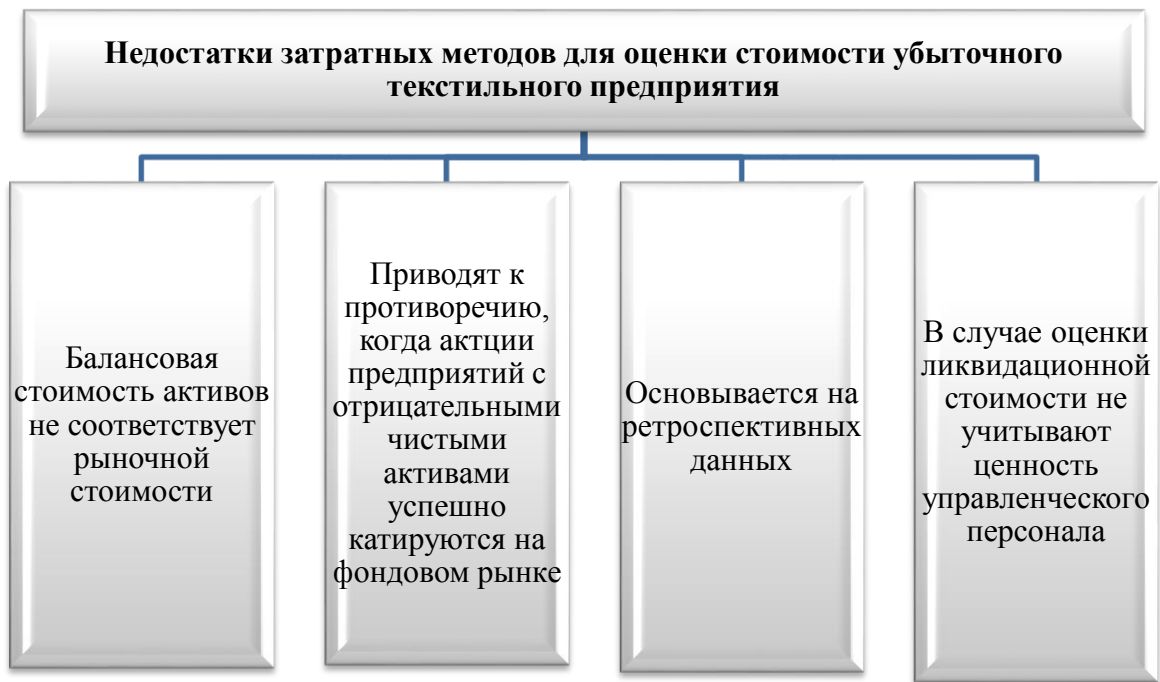


Рисунок 3.14. - Недостатки в применении затратных методов для оценки стоимости убыточного текстильного предприятия

Сравнительный подход для оценки убыточных текстильных предприятий

Сравнительный подход предполагает, что стоимость собственного капитала текстильного предприятия определяется тем, за сколько он может быть продан при наличии достаточно сформированного рынка. Недостатки в применении сравнительного подхода отражены на рисунке 3.15.

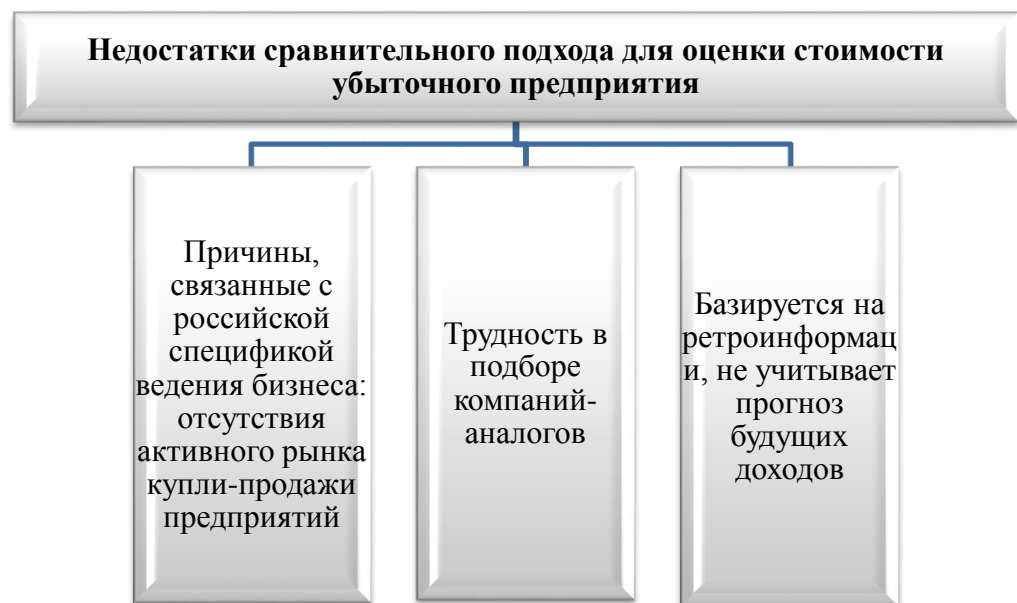


Рисунок 3.15. - Недостатки в применении сравнительного подхода для оценки стоимости убыточного текстильного предприятия

Резюмируя все вышеизложенное относительно проведения оценки стоимости текстильного предприятия, можно сделать вывод о том, что несмотря на невозможность объективно и однозначно оценить стоимость, для каждой конкретной сделки (слияние, поглощение, выпуск акций) необходимо определить пределы стоимости текстильного предприятия, в рамках которых приобретение возможно и выгодно для инвестора.

Выводы по главе 3

Третья глава данного диссертационного исследования посвящена разработке методических основ для реализации стратегии формирования корпоративных образований в текстильной промышленности. В качестве основных результатов проведенного в ней исследования, можно выделить следующее:

1. Разработана и апробирована оценка стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей. Для проведения которой предложено выделить такие этапы как определение миссии текстильного предприятия, конкретизация стратегических целей, построение стратегической карты, выбор показателей и определение их целевых значений, определение мероприятий для достижения стратегических целей и каскадирование системы сбалансированных показателей, прогнозирование основных показателей реализации стратегии текстильного предприятия, определение ожидаемого эффекта от достижения реализации стратегии интеграции. Проведенная апробация подтвердила возможность использования сбалансированной системы показателей для преодоления убыточности текстильных предприятий при использовании стратегии интеграции (на исследуемом текстильном предприятии прогнозируется выход на устойчивое развитие и получение стабильной прибыли в прогнозируемом периоде).

2. Разработана система мероприятий при проведении антикризисного менеджмента убыточного текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции, включая проведение оперативной реструктуризации для мобилизации внутренних резервов и привлечения внешних резервов. По результатам проведения апробации на текстильном предприятии увеличивается объем выпускаемой

продукции, возрастает объем продаж готовой продукции без увеличения числа работников, финансовое состояние стабилизируется, что обеспечивает рост финансовых результатов.

3. Предложено технико-экономическое обоснование принятия решения о реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности. Проанализированы преимущества и недостатки доходного, затратного и рыночного методов для оценки стоимости убыточного текстильного предприятия. В результате сделан вывод о необходимости использования всех перечисленных методов для оценки стоимости текстильного предприятия с целью определения интервала стоимости, в рамках которого приобретение предприятия выгодно для инвестора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное исследование состояния текстильной промышленности Российской Федерации показало, что при наличии положительных тенденций в ее развитии остаются серьезные проблемы, которые негативно влияют на ее экономический рост и финансовую устойчивость. Это связано, в том числе, и с тем, что после распада Советского Союза произошла дезорганизация внутри легкой и текстильной промышленности. В результате выросла зависимость текстильных предприятий от качества сырья и красителей, что обусловило рост издержек производства, связанных с высокой стоимостью сырья, красителей, фурнитуры. Это стало причиной слабой конкурентоспособности на отечественном и европейском рынках товаров в сравнении с импортными. Наилучшим вариантом восстановления и повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является формирование корпоративных образований, позволяющих рационально использовать природные и трудовые ресурсы.

Устойчивое долговременное развитие текстильным предприятиям может обеспечить интеграционный процесс. Удачно проведенное объединение предприятий легкой промышленности позволяет вывести текстильное предприятие на качественно новый уровень развития. Подводя итог проведенному исследованию, можно сформулировать следующие выводы:

1. Проведенный в работе анализ российских и зарубежных исследований в области организационно – экономического механизма формирования корпоративных образований позволил уточнить понятия «реструктуризация», а также выявить взаимосвязь понятий «реструктуризация», «реформирование», «реинжиниринг», «реорганизация». В результате проведенного анализа выделены структурный, организационный и финансовый аспекты реструктуризации текстильных предприятий; определены мотивы объединения предприятий текстильной промышленности, которые предложено разделить на три группы:

- увеличение (стабилизация) притока ресурсов;
- уменьшение оттока ресурсов;
- нейтральные мотивы по отношению к движению ресурсов.

2. В рамках проведенного исследования предложен комплексный подход к разработке организационно-экономического механизма формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности.

3. Проведенный ретроспективный анализ этапов развития форм управления хозяйствующими субъектами в текстильной промышленности страны, тенденций и причин их изменения, показал, что в текстильной промышленности чаще всего в настоящее время используются следующие корпоративные образования: комбинаты, холдинговые компании, консорциумы.

4. Проведенный анализ состояния и перспектив развития отечественной текстильной промышленности позволил систематизировать факторы, ограничивающие рост производства в текстильной промышленности. При этом указанные факторы разделены на внутренние и внешние. Внутренние факторы, ограничивающие рост текстильной промышленности, включают производственные, финансовые и управленческие. В состав внешних факторов входят внешние факторы косвенного воздействия и внешние факторы прямого воздействия. Выявлены положительные и отрицательные аспекты влияния вступления России в ВТО на состояние отечественной текстильной промышленности.

5. Предложен алгоритм диагностирования текстильного предприятия-объекта реструктуризации в рамках процесса принятия управленческого решения о реализации стратегии интеграции. Данный алгоритм предполагает последовательное выполнение процедур финансовой, налоговой, правовой экспертизы, в результате проведения которой создается информационно – аналитическое обеспечение инвестора, позволяющее принять обоснованное управленческое решение о реализации стратегии интеграции.

6. Разработана методика проведения анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия – объекта реструктуризации. В рамках данной методики показаны отличительные черты финансовых и стратегических инвесторов, предложена классификация источников информации о деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации на внешние и

внутренние; предложена программа оценки факторов, влияющих на инвестиционную привлекательность текстильного предприятия-объекта реструктуризации, включая этапы оценки внешних и внутренних факторов.

7. Разработана и апробирована оценка стратегии интеграции текстильного предприятия на основе сбалансированной системы показателей. Для проведения которой предложено выделить такие этапы как определение миссии текстильного предприятия, конкретизация стратегических целей, построение стратегической карты, выбор показателей и определение их целевых значений, определение мероприятий для достижения стратегических целей и каскадирование системы сбалансированных показателей, прогнозирование основных показателей реализации стратегии текстильного предприятия, определение ожидаемого эффекта от достижения реализации стратегии интеграции. Проведенная апробация подтвердила возможность использования сбалансированной системы показателей для преодоления убыточности текстильных предприятий при использовании стратегии интеграции (на исследуемом текстильном предприятии прогнозируется выход на устойчивое развитие и получение стабильной прибыли в прогнозируемом периоде).

8. Разработана система мероприятий при проведении антикризисного менеджмента убыточного текстильного предприятия при реализации стратегии интеграции, включая проведение оперативной реструктуризации для мобилизации внутренних резервов и привлечения внешних резервов. По результатам проведения апробации на текстильном предприятии увеличивается объем выпускаемой продукции, возрастает объем продаж готовой продукции без увеличения числа работников, финансовое состояние стабилизируется, что обеспечивает рост финансовых результатов.

9. Предложено технико-экономическое обоснование принятия решения о реализации стратегии формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности. Проанализированы преимущества и недостатки доходного, затратного и рыночного методов для оценки стоимости убыточного текстильного предприятия. В результате сделан вывод о

необходимости использования всех перечисленных методов для оценки стоимости текстильного предприятия с целью определения интервала стоимости, в рамках которого приобретение предприятия выгодно для инвестора.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1989 г. №146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16.07.1989 г.) (ред. от 04.10.2014 г.).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. №117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000 г.) (ред. от 04.10.2014 г.).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.) (ред. от 01.09.2014 г.).
4. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014 г.).
5. Федеральный закон от 03.11.2006 г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (ред. от 28.12.2013 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2014 г.).
6. Федеральный закон от 21.07.2012 г. №126-ФЗ «О ратификации Протокола о присоединении Российской Федерации к Марракешскому соглашению об учреждении Всемирной торговой организации от 15.04.1994 г.».
7. Постановление Правительства РФ от 22.11.1997 N 1470 "Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации" (ред. от 03.09.1998).
8. Указ Президента РФ от 18.07.2008г. №1108 «О совершенствовании Гражданского кодекса Российской Федерации».
9. Проект Федерального закона № 47538-6 «О внесении изменений в части первую, вторую, третью и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» (ред., принятая ГД ФС РФ в 1 чтении 27.04.2012года).
10. Приказ № 853 от 24.09.2009 г. «Об утверждении Стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и Плана мероприятий по ее реализации».

11. *Авдашева С.* Российские холдинги: новые эмпирические свидетельства. // Вопросы экономики. - 2007. - № 1, С. 98 - 111.
12. *Агафонова И. П.* Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №5, - С.99 - 108.
13. *Аистова М. Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям – М.: АльпинаПаблицер, 2002. – с.87.
14. *Акчурина Е.В.* Управленческий учет: учебн. пособие. – М: Проспект, 2004. – 480 с.
15. *Александрова С.Н.* Актуальные проблемы корпоративного права: учеб. пособие для вузов. – М.: РПА Минюста России, 2012. – 74 с.
16. *Баканов М.И., Мельник М.В, Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа: учеб. пособие, 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 416 с.
17. *Бездудный Ф.Ф., Павлов А.П.* Математические методы и модели в планировании текстильной и легкой промышленности. – М.: Легкая индустрия, 1979. – 440 с.
18. *Белых Л.П., Федотова М.А.* Реструктуризация предприятия: учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
19. *Блейк Э., Леви Ф.* Мифы о реструктуризации в России. Рынок ценных бумаг // 1998. – № 6. – С. 24–27.
20. *Бляхман Л.С.* Корпорации и их роль в российской экономике. // Проблемы современной экономики. – 2007. – №2 (22). – С. 47–54.
21. *Бобылева А.З.* Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие, 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2004. – 256 с.
22. *Боди Зви, Кейн Алекс, Маркус Алан.* Принципы инвестиций: пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 984 с.

23. *Бурденко Е.В. Ретроспективный анализ развития легкой промышленности в России. // Региональная экономика. – 2010. – №27 (162) – с.38-43.*
24. *Валдайцев С. В. Оценка бизнеса: учебное пособие, 3-е изд., перераб. доп. — М.: 2008. — 576 с.*
25. *Васильева Е. А. Гражданское и торговое право католических государств. — М.:1993. — 81 с.*
26. *Вербицкая Ю. О. Некоммерческие корпоративные и унитарные организации в проекте Гражданского кодекса российской федерации // Гражданское право. — 2011. — №1. — С. 23-28.*
27. *Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — №1. — С.15-22.*
28. *Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие. — М.: Дашков и К, 2005. — 330 с.*
29. *Волков А. С. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебн. пособие. — М.: РИОР, 2006. — 111 с.*
30. *Волков И. М., Грачев М. В. Проектный анализ: Продвинутый курс: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 495 с.*
31. *Выборова Е. Н. Теоретические основы реструктуризации хозяйствующих субъектов. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 37с.*
32. *Гаврилов И.А., Иващенко Н.С. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации// Маркетинг в России и за рубежом. – 2009 - №3 — С. 77-86.*
33. *Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. — СПб.: ООО «Андреевский Издательский дом», 2006. — 448 с.*
34. *Глухов В. В. Математические методы и модели для менеджмента. — СПб.: Лань, 2005. — 528 с.*

35. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. М.: СОМИНТЭК, 1999. — 752 с.
36. *Грязнова А. Г., Федотова М. А.* Оценка недвижимости: учеб. пособие — М.: Финансы и статистика, 2005. — 469 с.
37. *Губин Б. В., Каширина М. С.* Промышленное образование - производственно-хозяйственный комплекс. — М.: Мысль, 1981. — 221 с.
38. *Гужвина О.Г., Проданова Н. А.* Учет и анализ банкротств: учеб. пособие — Ростов-н/Д.: Феникс, 2006. — 220 с.
39. *Гуриев С, Лазарева О., Рачинский А., Пухло С.* Корпоративное управление в российской промышленности. — М.: ИЭПП, 2004. — 92 с.
40. *Давыдова Л. В., Ильминская С. А.* Факторы экономического роста предприятий // Вопросы экономики. — 2005. — №12, — С.18 - 19.
41. *Дензил Рэнкин, Грэхем Стедман, Марк Бомер* Проверка чистоты сделки: необходимые шаги к успешному ведению бизнеса. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. — 272 с.
42. *Дробышевский С, Радыгин А., Горшунов И.* Инвестиционное поведение российских предприятий. — М.: ИЭПП, 2003. — 251 с.
43. *Дынкин А., Соколов А.* Интегрированные бизнес-группы в российской экономике // Вопросы экономики. — 2002. — № 4. — С.43-56.
44. *Егерев И.А.* Стоимость бизнеса: Искусство управления. — М.: Дело, 2003. —480 с.
45. *Елизаров Ю. Ф.* Экономика организации. — М.: Экзамен, 2006. — 496 с.
46. *Ендовицкий Д. А.* Анализ инвестиционной привлекательности организации. — М.: Кнорус, 2010. — 374 с.
47. *Ендовицкий Д. А., Соболева В. Е.* Экономический анализ слияний/поглощений компаний. — М.: Кнорус, 2010. — 439 с.
48. *Иванов Ю. В.* Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. — М.: Альпина Паблишер, 2001. — 244 с.

49. *Ивашкевич В. Б.* Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат// Бухгалтерский учет. — 2000. — №5. — С.56 – 59.
50. *Ивашковская И.* Управление стоимостью компании — новый вектор финансовой аналитики фирмы // Управление компанией. — 2004. — № 05 (36), С. 23—27.
51. *Игнатишин Ю.В.* Слияния и поглощения: стратегия и тактика, финансы. — СПб., Питер, 2005. — 208 с.
52. *Идзиев Г. И.* Реструктуризация предприятий легкой промышленности региона: вопросы теории и практики. – Наука, 2009. – 223 с.
53. *Ильин М. С.* Финансово-промышленная интеграция: мировой опыт и реалии России. — М.: Альпина, 2002. — 287 с.
54. *Итыгина А. А., Бурденко Е. В.* Вопросы терминологии: корпорация в российской и зарубежной практике// Лизинг. Технологии бизнеса. — 2013. — №11/2013. — С. 29 - 40.
55. *Итыгина А. А.* Разработка стратегии формирования корпоративных структур в текстильной промышленности на основе сбалансированной системы показателей// Экономика. Право. Менеджмент: современные проблемы и тенденции развития: Материалы VI Международной научно – практической конференции. — 2014. — С. 53 - 64.
56. *Итыгина А. А.* Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности России// Экономика, социология и право: журнал научных публикаций. — 2014. — №7. — С. 37 - 45.
57. *Казаков В. Б.* Пути восстановления платежеспособности предприятий в малых городах // Вестник ФСФО РФ. — 2001. — № 10. — С. 12 - 26.
58. *Калянов Г. Н.* Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие – М. : Финансы и статистика, 2006. — с. 240.
59. *Карнова Т. П.* Управленческий учет: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. — с. 354.

60. *Кашанина Т. В.* Корпоративное право: учебное пособие. – М. Норма – ИНФРА–М, 1999. – 486 с.
61. *Кибенко Е. Р.* Корпоративное право Великобритании // Юстиниан, 2003, с.28.
62. *Киреев В. Д., Джуха В. М.* Оценочная деятельность в экономике: учебн. пособие. — М.: МарТ, 2003. — 304 с.
63. *Кириллова Т. М.* Реструктуризация предприятий промышленного комплекса как основа развития региональной экономики в условиях кризиса: дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 21.06.10: утв. 27.06.10 /Кириллова Татьяна Михайловна. – Чебоксары, 2010. – 167 с.
64. *Кнобель А. Ю.* Вертикальная интеграция, технологическая связанность производств, оппортунистическое поведение и экономический рост. // Экономика и математические методы. — 2010. — №1. — с.54 - 70.
65. *Кован С. Е., Мерзлова В. Р.* Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / под ред. М.А. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 208 с.
66. *Когденко В. Г.* Экономический анализ: учеб. пособ. для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 390 с.
67. *Козлова Н. В.* Правосубъектность юридического лица: учебное пособие. – М., 2005. – с. 177.
68. *Кондратьев А.* Корпоративная культура финансовых организаций: особенности слияний и поглощений // Инвестиции. — 2000. — № 1. — С.5-8.
69. *Кони́на Н. Ю.* Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний. — М.: Проспект, 2005. — 125 с.
70. *Конотопов М. В., Котова А. А., Сметанин С. И., Сметанина С. И.* История отечественной текстильной промышленности. – М.: Легпромбытиздат, 1992. – 416 с.
71. *Королькова Е. М.* Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. — Тамбов: ТГТУ, 2007. – 82 с.

72. *Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. — М.: Олимп-бизнес, 2002. — 576 с.
73. *Криворотое В. В., Мезенцева О. В.* Управление стоимостью: Оценочные технологии в управлении предприятием. — М.: Юнити, 2005. — 111 с.
74. *Крыжановский В. Г.* Реструктуризация предприятия: конспект лекций. — М.: Изд-во «Приор», 1998. — 48 с.
75. *Крылов Э. И., Власова В. М., Егорова М. Г., Журавкова И. В.* Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб. пособие для вузов — М. : Финансы и статистика, 2003. — 190 с.
76. *Кувалин Д. Б., Кузнецов Ю. В., Демочкина А. В.* Российские предприятия: адаптация к кризису и поиски новых стратегий развития / Проблемы прогнозирования. — 2000. — №3, — С. 77-82.
77. *Кукукина И. Г., Астраханцева И. А.* Учет и анализ банкротств: учеб. пособие, 2-е изд., испр. и доп. / под ред. И.Т. Кукукиной. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 304 с.
78. *Кураев А. Н.* Текстильная и легкая промышленность России от зарождения до наших дней. — М., 2003. — 258 с.
79. *Лахметкина Н. И.* Инвестиционная стратегия предприятия. — М.: КноРус, 2006. — 183 с.
80. *Лебедев О. Т.* Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. — СПб.: Издательство Политехнического университета, 2009. — 253 с.
81. *Ломакин Д. В.* Теория корпоративных правоотношений: от мифа к реальности // Хозяйство и право. — 2009. — №7 — С. 56-57.
82. *Лопатников Л. И.* Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
83. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. — М.: Экономика, 2001. — 456 с.
84. *Мальцева Ю. Н.* Инвестиции: конспект лекций. — М., 2008. — 148 с.
85. *Максимова В. Ф.* Инвестиции. — М.: ЕАОИ, 2009. — 182 с.

86. *Мардас А. Н., Мардас О. А.* Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003. – 336 с.
87. *Мигулева А. А., Бурденко Е. В.* Мотивы совершения сделок по слиянию и поглощению// Лизинг. Технологии бизнеса. — 2014. — № 7/2014. — С.69 - 73. 0,3 п.л.
88. *Мигулева А. А., Бурденко Е. В.* Ретроспективный анализ развития организационных форм в текстильной промышленности//Дизайн и технологии. — 2012. — №32. — С.132 - 138. 0,4 п.л.
89. *Мигулева А. А., Бурденко Е. В.* Структура производства текстильного сектора Прато (Италия) //Дизайн и технологии. —2013.— №36. — С.91 - 94. 0,25 п.л.
90. *Мигулева А. А., Бурденко Е. В.* Теоретические аспекты реструктуризации предприятий текстильной промышленности//Дизайн и технологии. — 2012. — №29. — С.106 - 111. 0,4 п.л.
91. *Мигулева А. А., Бурденко Е. В.* Due Diligence как мера предотвращения рисков в сделках по слиянию и поглощению// Лизинг. Технологии бизнеса. — 2014. — №8/2014. — С. 41 - 48. 0,5 п.л.
92. *Несветаев Ю.А.* Экономическая оценка инвестиций. — М.: МГИУ, 2003. — 163 с.
93. *Одинцов М. В.* Реструктуризация путь повышения конкурентоспособности производства// Экономист. – 2008. – №10. — С. 58 – 65.
94. *Одинцов М. В., Ежкин Л. В.* Корпорация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия//Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №6. – С. 34 - 47.
95. *Ольшанская О. М.* Экономика отрасли: учеб. пособие. – М., 2007. – 144 с.
96. *Орехова Е. В.* Финансовый менеджмент: учебное пособие. — М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2007. — 231 с.
97. *Осипенко О.* Российские холдинги: экономика, управление, право // Слияния и поглощения. — 2007. — № 7-8. – С. 53 — 54.

98. *Павловец В. В.* Этапы процесса оценки стоимости бизнеса. — М., 1999. — №1. — С.45-57.
99. *Палазник А. Н.* Совершенствование управления холдингом: подходы к решению ключевых проблем: —.: поволж. акад. гос.сл, 2002. — 38 с.
100. *Панов А. И.* Стратегический; менеджмент: учебн. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.
101. *Парамонов В. Н.* Динамика промышленности РСФСР в 1941-1945 гг.: учеб. пособие. — Самара: Изд-во «Самарский университет», 2005. — 156 с.
102. *Петров П.* Вертикальная интеграция: две стороны одной медали// Журнал управление компанией. 2007. — № 07 (74). — С. 31-39.
103. *Петров Н. Р.* Стратегическое планирование и управление. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. — 146 с.
104. *Пешеро Б. и Феррис К.* Оценка стоимости компании. Как избежать ошибок при приобретении. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2003—314 с.
105. *Попков В. П.* Стратегическое управление предпринимательским потенциалом коммерческого предприятия. — СПб.: СПбГИЭУ, 2004. — 147 с.
106. *Попов В. М., Ляпунов С. И.* Финансовый бизнес-план.: учеб. пособие. —М.: Финансы и статистика, 2004. — 480 с.
107. *Просветов Г. И.* Оценка бизнеса: задачи и решения: учебно-методическое пособие. — М.: РДЛ изд-во, 2006. — 192 с.
108. *Протасов В. Ф.* Анализ деятельности предприятия (фирмы): учебн.пособие, 2-е изд. —М.: Финансы и статистика, 2005. — 522 с.
109. *Противень Р. Б.* Методы реструктуризации неплатежеспособных предприятий: дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 05.13.10: защищена /Соколов В.Н. — СПб., 2000. — 131с.
110. *Пучков В. В., Тютиков Ю. П., Эмануэль И. В.* Управление корпорациями. — СПб.: Изд-во ГУАП, 2008 — 200 с.
111. *Радыгин А.* Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе // Вопросы экономики. — 2001. — № 5. — С. 46 - 60.

112. *Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н.* Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. — М.: ИЭПП, 2002. — 181 с.
113. *Робсон М.* Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 222 с.
114. *Рыдук Н.Б., Семенова Е.В.* Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. — М: Финансы и Статистика, 2000, — 456 с.
115. *Рэнкин Д.* Проверка чистоты сделки. Необходимые шаги к успешному ведению бизнеса. — М.: Олимп-Бизнес, 2006. — 272 с.
116. *Савицкая Г. В.* Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. — М.: Инфра-М, 2003. — 303 с.
117. *Савчук С. В.* Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1. — С. 117 – 121.
118. *Самохвалов В. А.* Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? // Управление компанией. — 2004. — № 5, — С. 34-38.
119. *Семикин Е. А.* Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта в условиях кризиса: дис. на соиск.учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05 — Волгоград, 2002— 195 с. — РГБ ОД, 61:02-8/1642-7.
120. *Синявский Н. Г.* Оценка бизнеса: гипотезы, инструментарий, практические решения. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 240 с.
121. *Скрибицкая Е. П., Пракин В. Н., Платонов А. М.* Оценка стоимости убыточного бизнеса: теория, методология, практика – Екатеринбург: издательство АМБ: УрФУ, 2011. – 132 с.
122. *Смыков В. В.* Конкурентные преимущества стратегических альянсов // Евразийский международный научно-аналитический журнал. Проблемы современной экономики. — 2007. — № 1(9). – С.69 - 81.
123. *Соколова Е. С.* Международные стандарты учета и финансовой отчетности. — М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 240 с.

124. *Станиславчик Е. Н.* Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий. — М.: Ось-89, 2004. — 176 с.
125. *Степанов П. В.* Корпорации в российском гражданском праве // Законодательство.- 1999.- № 4. - С. 11–15.
126. *Стерлигова А. Н.* Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией // Логистика и управление целями поставок. — 2005. — №6.- С.42-54.
127. *Сыроедова О. Н.* Акционерное право США и России (сравнительный анализ) // М. Спарк. 1996, с. 17.
128. *Тельнов Ю. Ф.* Реинжиниринг бизнес-процессов. — М.: Финансы и статистика, 2003. —256 с.
129. *Терновая О. А.* Тенденции развития корпоративного законодательства в странах европейского союза и в России [Текст]: монография – М.: РПА Минюста России, 2012- 16 с.
130. *Титова Н. А.* Выбор эффективных решений при реструктуризации промышленных предприятий в условиях неопределенности: дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: 08.00.05/ Титова Наталья Анатольевна. – Нижний Новгород, 152 с.
131. *Толкаченко О. Ю.* Индикативная методика оценки инвестиционной привлекательности фирмы // Финансовый менеджмент. —2008. —№6. —с.21.
132. *Толмачев И. А.* Все, что должен знать руководитель о налогах. — М.:ГроссМедиа, 2008. — с.87.
133. *Тренев В. Н., Ириков В. Л., Ильдеменов С. В., Леонтьев С. В., Балашов В. Г.* Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. — М.: Изд-во ПРИОР, 1998. — 154 с.
134. *Тронин Ю. Н.* Анализ финансовой деятельности предприятия. — М.: Альфа-Пресс, 2005. — 208 с.
135. *Тутунджян А. К.* Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики. – М.: Экономика, 2000. –262 с.

136. *Федорова Г. В.* Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства: учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2003. — 272 с.
137. *Фомин Я. А.* Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебное пособие для вузов. — М.: Юнита-Дана, 2003. — 349 с.
138. *Фролова Т. А.* Макроэкономика: конспект лекций. — Таганрог: ТРТУ, 2006. — с.104 с.
139. *Фролова Т. А.* Микроэкономика: конспект лекций. — Таганрог ТРТУ, 2006. — 215 с.
140. *Хабарова И. А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции. — М.: АЛЬПИНА, 2000, — 198 с.
141. *Хотинская Г. И.* Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и зарубежом. — 2001. — № 6. — С. 16-22.
142. *Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 457 с.
143. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование. — Спб.: Питер, 2002. — 496 с.
144. *Ченг Ф. Ли, Финнерти Д. И.* Финансы корпораций: теория, методы и практика. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 346 с.
145. *Чуев И. Н.* Экономика предприятия. — М.: Дашков и К., 2004. — 416 с.
146. *Шеремет А. Д.* Управленческий учет: учебн. пособие. — М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2003. — 512 с.
147. *Шестакова Е. В.* (3-е изд., перераб. и доп.) - М.: ИД "Гросс-Медиа": РОСБУХ, 2013. — 309 с.
148. *Шиткина И. С.* Корпоративное право: учебно-методическое пособие. — М.: КНОРУС, 2012. — 208. — 317 с.
149. *Aswath Damodaran* . Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. — Wiley: 3 edition, 2012. — 992 с.
150. *August-Wilhelm Scheer.* ARIS: Business Process Modeling. — Springer; 3rd edition, 2000. — 224 с.

151. *Brealey R.A., Myers S.C.* Principles of Corporate Finance. —7th edition. — The McGraw–Hill Companies, 2003. – 1008 с.
152. *Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, Jeff O. Schatzberg, Dave Burgstahler.* Introduction to Management Accounting. — Prentice Hall; 16 edition, 2013. – 416 с.
153. *Doland. DePamphilis.* Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. – Wiley: Academic Press; 7 edition, 2013. – 768 с.
154. *Julian Roche.* The Value of Nothing: Mastering Business Valuations. – Global Professional Publishing, 2005. – 215 с.
155. *Michael E. Porter.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – Free Press; 1 edition, 1998. – 432 с.
156. *Michael Hammer, James Champy.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). – HarperBusiness; Rev Upd edition, 2006. – 272 с.
157. *Patrick A. Gaughan.* Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. – Wiley; 5 edition, 2010. – 672 с.
158. *Paul Samuelson, William Nordhaus.* Economics. — McGraw-Hill/Irwin; 19th edition, 2009. – 420 с.
159. *Robert S. Kaplan, David P. Norton.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Harvard Business Review Press; 1 edition, 1996. – 336 с.
160. *Timothy J. Galpin, Mark Herndon.* The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. — Jossey-Bass; 2 edition, 2007. – 526 с.
161. *Zvi Bodie, Alex Kane, Alan Marcus.* Essentials of Investments. — Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007. – 800 с.
162. Mergermarket. 2007. №7: [Электронный ресурс] URL: <http://www.cms-cmck.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/b499c137-52ee-4678-814a-ddd8611b01b2/Presentation/PublicationAttachment/8f7607b8-c5dd-4817-af87-423cfea7e811/ceecorporatestrategysurveyOct2007.pdf> (Дата обращения 01.09.2014).

163. Аналитическое исследование PriceWaterhouseCoopers: [Электронный ресурс]// PriceWaterhouseCoopers. URL: http://www.pwc.ru/ru/mergers-acquisitions/assets/fs_ma_russia.pdf. (Дата обращения 25.06.2014).
164. Вестник текстильлегпрома. 2013. №6: [Электронный ресурс] URL: <http://www.textilinfo.ru> (Дата обращения 26.10.2013).
165. Официальный сайт Международной Юридической академии: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.law-russia.ru> (Дата обращения 20.03.2013).
166. Центр корпоративных решений: [Электронный ресурс]. URL: www.cs-center.ru (Дата обращения 20.05.2014).
167. Словарь терминов: [Электронный ресурс]. URL: www.advisers.ru/glossary (Дата обращения 14.03.2014).
168. Агентство русской информации: [Электронный ресурс]. URL: www.arni.ru (Дата обращения 09.02.2014).
169. Официальный сайт ОАО «Авангард текстиль»: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.avangardtex.ru> (Дата обращения 12.02.2014).
170. РБК. Исследования рынков: [Электронный ресурс]. URL: <http://marketing.rbk.ru> (Дата обращения 10.09.2014).

Приложение А

Графики определения точки безубыточности для каждого производимого вида продукции текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Построим графики определения точки безубыточности для каждого производимого вида продукции исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации (рисунки А.1, А.2, А.3).

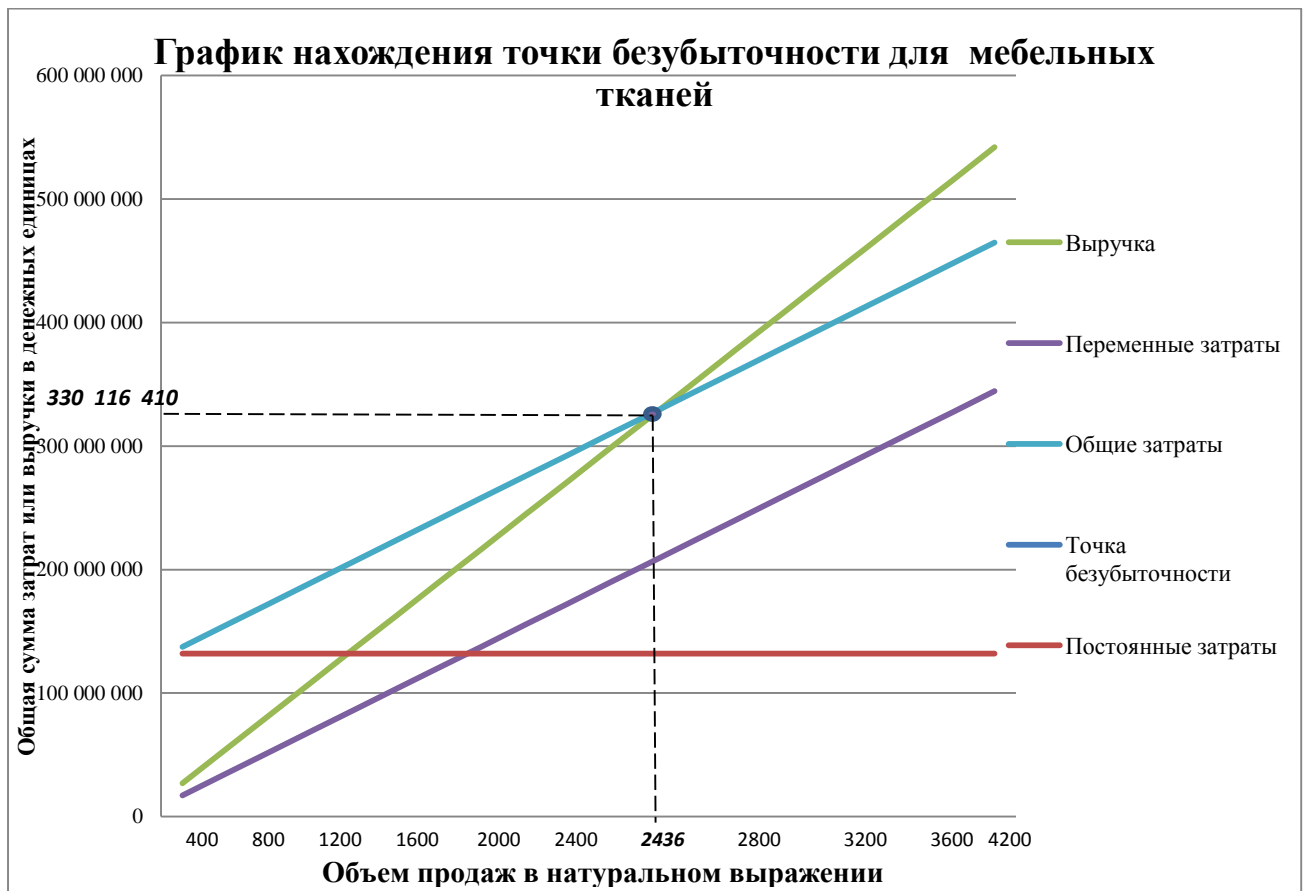


Рисунок А.1 – График нахождения точки безубыточности для мебельных тканей исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Из данных графика видно, что производство мебельных тканей будет безубыточным при условии реализации 2 436 т.м.п. (объем реализации 330 116 410 рублей). В базисном году реализовано продукции данного вида тканей в размере 1726 т.м.п. В результате чего убыток от реализации данного вида тканей составил 35 051 310 рублей.

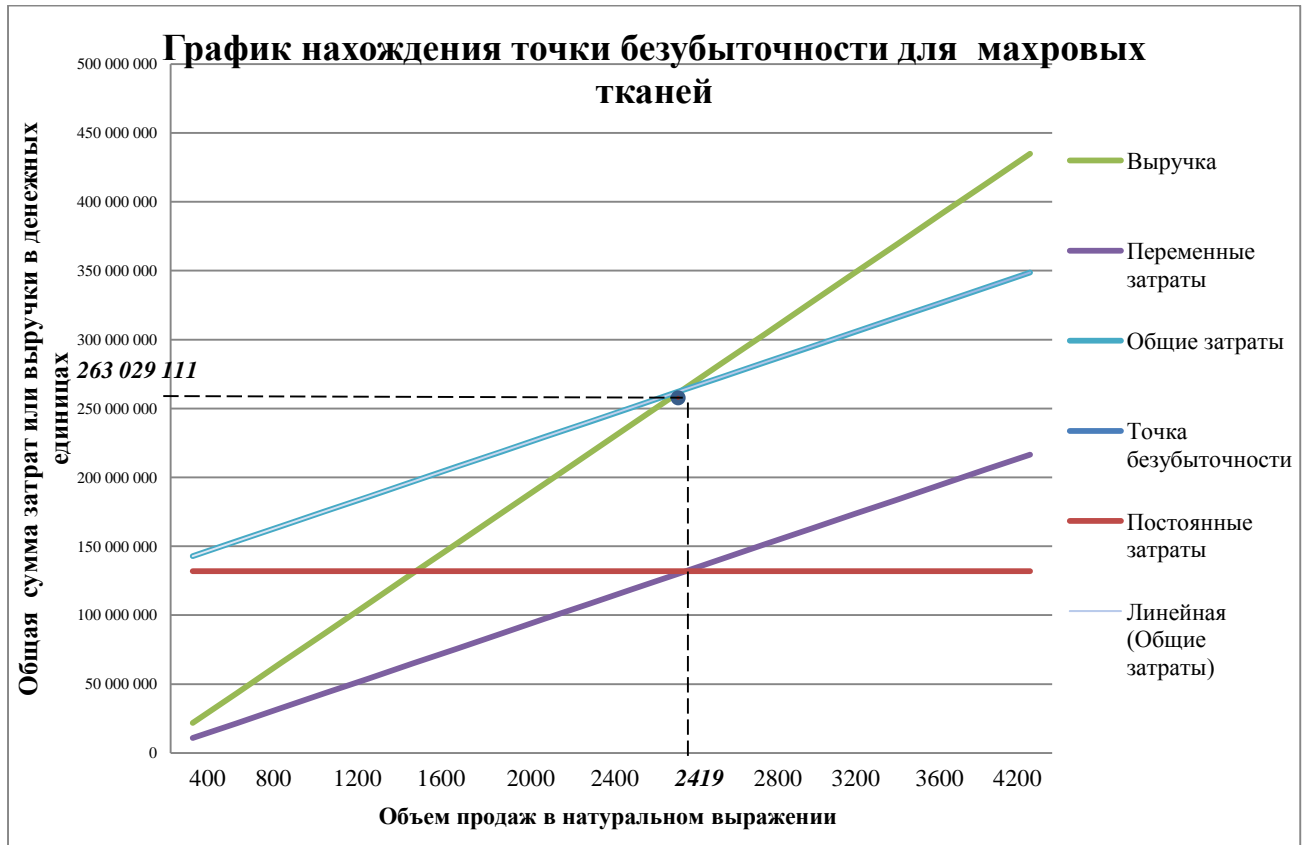


Рисунок А.2 – График нахождения точки безубыточности для махровых тканей исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Как видно из приведенных данных производство махровых тканей безубыточно при условии реализации данного вида тканей в размере 2 419 т.п.м. В рассматриваемом периоде было реализовано 2 861 т.п.м. махровых тканей, в результате чего была получена прибыль в размере 24 108 618 рублей.

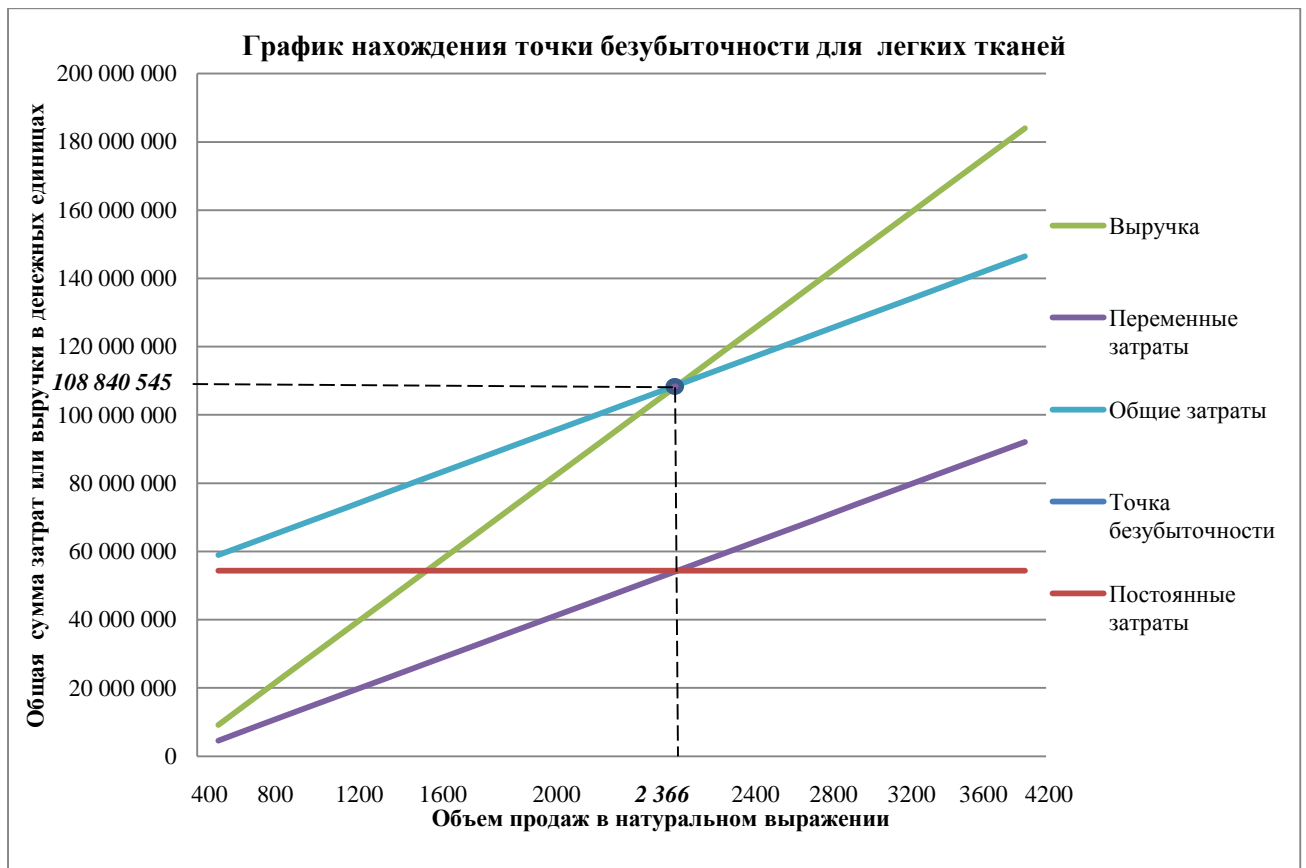


Рисунок А.3 – График нахождения точки безубыточности для легких тканей исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Реализация легких тканей безубыточно при объеме продаж 2 366 т.п.м. (108 840 545 рублей). В базисном периоде реализовано легких тканей на 127 632 000 рублей (2 774,9 т.п.м.), что привело к получению прибыли в размере 9 389 954 рублей.

Приложение Б

Анализ финансового положения текстильного предприятия-объекта реструктуризации (ОАО «Авангард»)

1. Анализ финансового положения

1.1. Структура имущества и источники его формирования

На данном этапе анализа оценим структуру имущества текстильного предприятия и источники его формирования [111, 120, 131]. Результаты такой оценки приведены в таблице Б.1.

Таблица Б.1. - Структура имущества и источники его формирования за базисный период

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. рублей		в % к валюте баланса		Тыс. рублей (гр.3-гр.2)	±((гр.3-гр.2): гр.2)
	31.12.n-1	31.12.n	31.12.n-1	31.12.n		
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
1. Внеоборотные активы, в том числе:	152579	136427	28	25,2	-16152	-0,11
основные средства	55285	55279	10	10,2	-6	0,00
нематериальные активы	97294	80155	18	14,8	-17139	-0,18
2. Оборотные, в том числе:	391548	405150	72	74,8	13602	0,03
запасы	167346	211364	31	39,0	44018	0,26
дебиторская задолженность	214103	190264	39	35,1	-23839	-0,11
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7757	2583	1	0,5	-5174	-0,67

Продолжение таблицы В.1						
1	2	3	4	5	6	7
Пассив						
1.Собственный капитал	116105	88817	21,34	16,40	-27288	-0,24
2.Долгосрочные обязательства всего, в том числе:	11062	10026	2,03	1,85	-1036	-0,09
заемные средства	-	-	2,03	1,85	-1036	-0,09
3.Краткосрочные обязательства всего, в том числе:	416960	442734	76,63	81,75	25774	0,06
заемные средства	199000	292196	36,57	53,95	93196	0,47
Валюта баланса	544127	541577	100	100	-2550	-0,005

Структура активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации на конец базисного периода характеризуется большей долей оборотных активов (74,8%) и незначительным процентом внеоборотных средств (25,2%). Активы текстильного предприятия-объекта реструктуризации за год уменьшились на 2 550 тыс. рублей. Собственный капитал текстильного предприятия-объекта реструктуризации также сократился на -27288 тыс. рублей (-0,24%). Такая ситуация, в целом, говорит о негативном изменении имущественного положения текстильного предприятия. Структура активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации представлена на рисунке Б.1.

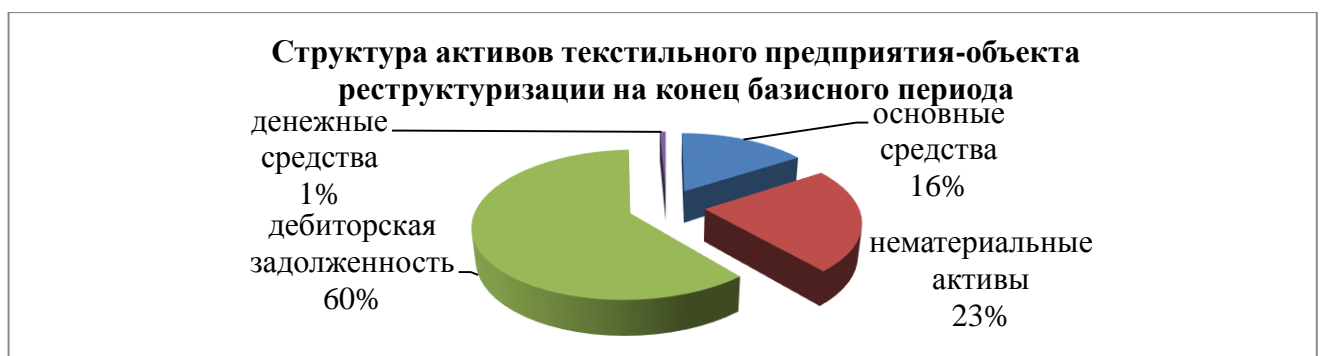


Рисунок Б.1. - Структура активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации на конец базисного периода¹

¹ Рисунки Б.1 - Б.5 составлены по данным бухгалтерской отчетности за 2010-2011 гг.

Снижение величины активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации связано, в первую очередь, со снижением следующих позиций бухгалтерского баланса: нематериальные активы -17 139 тыс. рублей; денежные средства -5174 тыс. рублей; дебиторская задолженность – 23839 тыс. рублей. Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить «запасы» в активе.

Одновременно, в пассиве баланса снижение наблюдается по следующим строкам: собственный капитал -27288 тыс. рублей; долгосрочные займы и кредиты – 1036 тыс. рублей.

1.2. Оценка стоимости чистых активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Расчет оценки стоимости чистых активов на примере исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации приведен в таблице Б.2.

Таблица Б.2. - Оценка стоимости чистых активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации на конец базисного периода

Период	Стоимость чистых активов, тыс. рублей	Размер уставного капитала, тыс. рублей	Превышение стоимости чистых активов над размером уставного капитала
На начало базисного периода	116105	21356	94749
На конец базисного периода	87774	21356	66418

Чистые активы текстильного предприятия-объекта реструктуризации на последний день анализируемого периода намного превышают размер уставного капитала (в 5,4 раз) (таблица Б.2.). Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требования нормативных актов к величине чистых активов предприятия. Ниже на рисунке В.3. представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

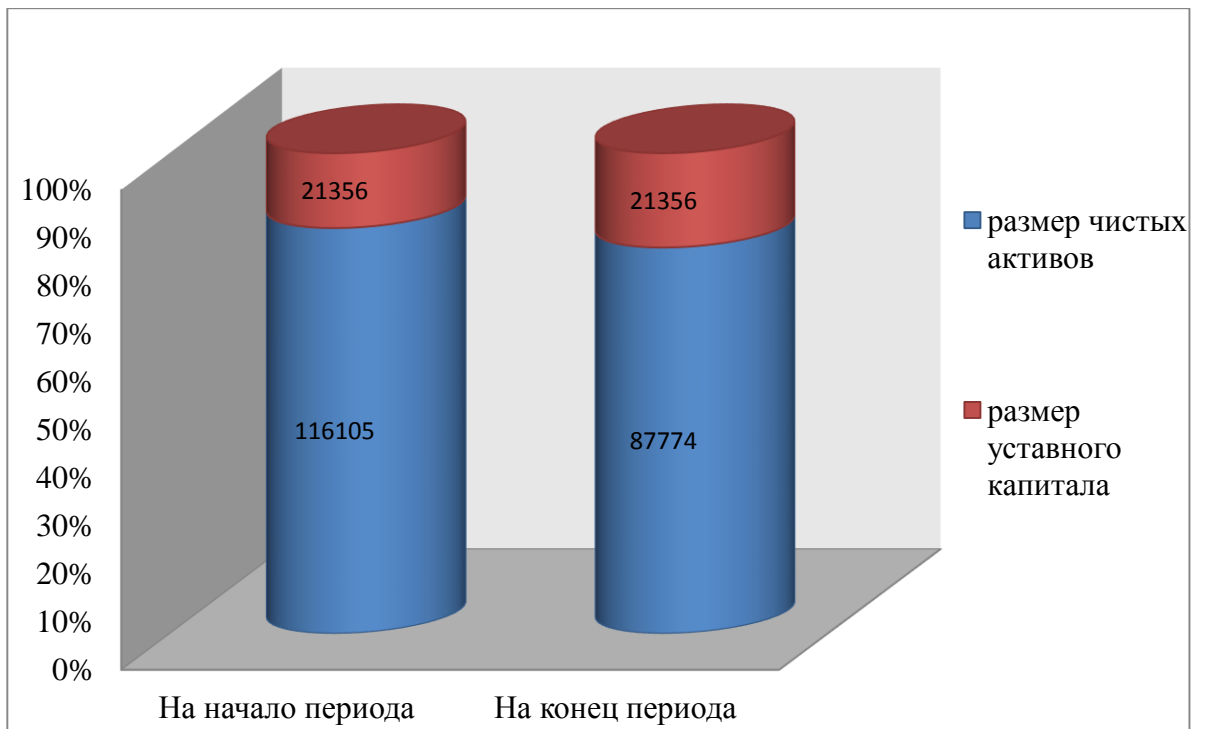


Рисунок Б.3. - Динамика чистых активов и уставного капитала на начало и конец базисного периода

Следует отметить снижение размера чистых активов в течение анализируемого периода на 24,4 %. Такая тенденция может привести к обязанности уменьшить уставный капитал предприятия, что повлечет за собой проявление беспокойности кредиторов.

1.3. Анализ финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации

В таблице Б.3. отражены основные показатели финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Таблица Б.3. - Основные показатели финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Показатель	Значение показателя		Описание показателя и нормативное значение
	31.12.n-1	31.12.n	
1	2	3	4
1. Коэффициент автономии	0,21	0,16	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала.
2. Коэффициент финансового левериджа	1,71	3,29	Отношение заемного капитала к собственному.
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,09	-0,12	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.
4. Индекс постоянного актива	1,31	1,5	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала предприятия.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,23	0,18	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала.
6. Коэффициент мобильности имущества	0,72	0,75	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества
7. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,02	0,01	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов
8. Коэффициент обеспеченности запасов	-0,22	-0,23	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов.

Коэффициент автономии текстильного предприятия-объекта реструктуризации на последний день анализируемого периода составил 0,16. Полученное значение свидетельствует о ее значительной зависимости от кредиторов по причине недостатка собственного капитала. При этом коэффициент автономии за анализируемый период существенно снизился (на 23,8%). Приведенные коэффициенты характеризует неудовлетворительное состояние текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Ниже на диаграмме (рисунок Б.4.) наглядно представлено соотношение собственного и заемного капитала предприятия.



Рисунок Б.4. - Структура капитала текстильного предприятия-объекта реструктуризации на конец базисного периода

Следует отметить, что в состав долгосрочных обязательств входят отложенные налоговые обязательства.

1.4. Анализ ликвидности

1.4.1. Расчет коэффициентов ликвидности

Результаты расчета коэффициентов ликвидности на примере исследуемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации приведены в таблице Б.4.

Таблица Б.4. - Расчет коэффициентов ликвидности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Показатель ликвидности	Значение показателя		Порядок расчета
	31.12.n-1	31.12.n	
Коэффициент текущей (общей ликвидности)	0,94	0,92	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам.
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,53	0,44	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,01	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам.

В анализируемом периоде коэффициенты ликвидности, отраженные в таблице Б.4, имеют значения ниже нормы. Кроме того, следует отметить негативную динамику данных коэффициентов, что негативно сказывается на инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

1.4.2. Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

В таблице Б.5 приведены результаты анализа соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения на примере исследуемого текстильного предприятия текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Таблица Б.5. - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На 31.12.n, тыс. рублей	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На 31.12.n, тыс. рублей
A1. Высоколиквидные активы	2633	\geq	П1. Наиболее срочные обязательства	150538
A2. Быстрореализуемые активы	190264	\geq	П2. Среднесрочные обязательства	292196
A3. Медленно реализуемые активы	293	\geq	П3. Долгосрочные обязательства	10026
A4. Трудно реализуемые активы	136427	\leq	П4. Постоянные пассивы	88817

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, не выполняется ни одно. Данная ситуация также негативно сказывается на инвестиционной привлекательности рассматриваемого текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

1.5. Обзор результатов деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

На конец базисного периода основная деятельность рассматриваемого предприятия прибыльная. Валовая прибыль на конец периода составила 70 363 тыс. рублей, прибыль от продаж составила 5515 тыс. рублей. Однако прочие расходы, связанные с выбытием основных средств, курсовыми разницеми, убытками прошлых лет, созданием резерва по сомнительным долгам, уценкой, расходами на услуги банка, уплата пеней и штрафов и прочее, за рассматриваемый период превысили внереализационные доходы на 4966 тыс. рублей, что привело к снижению показателя прибыли до налогообложения. Кроме того, проценты к

уплате в сумме 12700 тыс. рублей, также повлияли на размер убытка, который составляет 12147 тыс. рублей.

1.6. Анализ рентабельности

Результаты анализа рентабельности приведены в таблице Б.6.

Таблица Б.6. - Анализ рентабельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Показатели рентабельности	Значение показателя в %	
	31.12.n-1	31.12.n
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	5	0,7
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	4,9	0,07
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки)	1,9	-1,3

Представленные в таблице Б.6 показатели рентабельности также отражает кризисное состояние текстильного предприятия-объекта реструктуризации. На рисунке Б.5. приведена рентабельность продаж исследуемого предприятия.

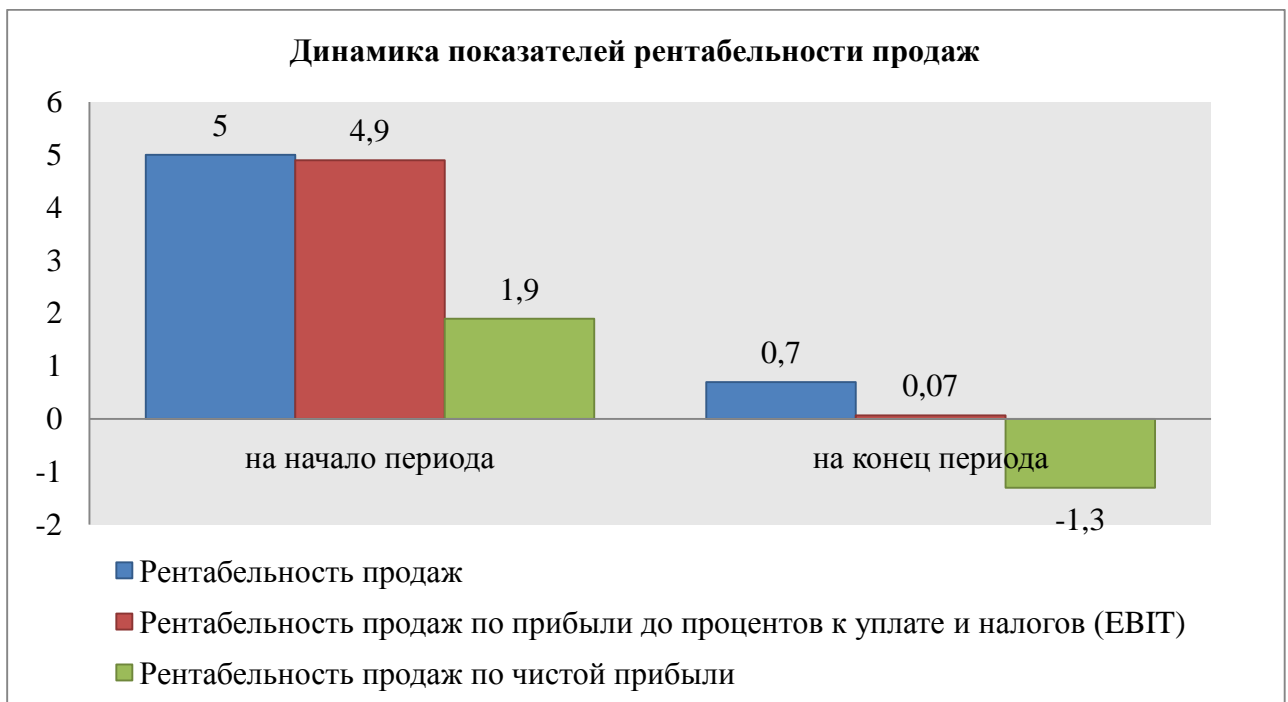


Рисунок Б.5. - Динамика показателей рентабельности продаж

1.7. Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

В нижеследующей таблице Б.7. рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующих скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица Б.7. - Показатели оборачиваемости

Показатель оборачиваемости	Значение в днях	Коэффициент
Оборачиваемость оборотных средств (отношение величины оборотных активов к среднедневной выручке)	793	0,46
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной выручке)	1825	0,2
Оборачиваемости дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке)	1587	0,23
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	1738	0,21
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке)	579	0,63
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	3042	0,12

Показатели в днях рассчитаны как отношение 365 дней на коэффициент. Данные об оборачиваемости активов за анализируемый период свидетельствует о том, что текстильное предприятие-объект реструктуризации получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 579 дней.

Приложение В

Использование метода экспертных оценок при анализе инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Для анализа ситуации в текстильной промышленности проведено анонимное анкетирование руководителей шести текстильных предприятий, расположенных на территории Российской Федерации. Менеджерам была предоставлена возможность определить важность каждого критерия оценки в рамках этапов проведения оценки инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации; определить значимость каждого этапа при оценке количественных и качественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации; определить значимость характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации. При проведении данного исследования использовалась дельфийская техника, предполагающая выработку согласованных мнений путем многократного опроса одних и тех же экспертов. После опроса и обобщения результатов его итоги сообщались экспертной группе. Затем проводился повторный опрос экспертов, в ходе которого они подтверждали свою точку зрения, высказанную на предыдущем этапе, либо выражали согласие с мнением большинства. Так повторилось 3 раза. Результаты третьего этапа представлены в таблицах В.1-В.5.

Таблица В.1– Определение значимости критериев в рамках каждого этапа при оценке качественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Критерии	Коэф. вариации, %	Медиана	Эксперты					
			1	2	3	4	5	6
Оценка положения на рынке текстильного предприятия								
Длительность работы на рынке	28,28	0,20	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Наличие конкуренции	28,87	0,20	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
Ассортимент продукции	20,20	0,20	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Доля рынка	28,87	0,20	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1
Сезонность	28,87	0,20	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Оценка деловой репутации								
Отзывы в средствах массовой информации	14,29	0,18	0,15	0,2	0,15	0,15	0,2	0,2
Отзывы партнеров по бизнесу	8,84	0,25	0,25	0,3	0,25	0,25	0,3	0,25
Наличие задолженности по оплате труда	11,14	0,30	0,35	0,3	0,3	0,35	0,25	0,3
Репутация качества продукции	11,55	0,25	0,25	0,2	0,3	0,25	0,25	0,25
Оценка уровня партнерских связей								
Оценка выполнения договоренностей	14,29	0,18	0,2	0,2	0,15	0,15	0,15	0,2
Оценка глубины партнерских связей (наличие общих целей)	17,20	0,10	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,1
Оценка зависимости от контрагента	20,20	0,10	0,1	0,1	0,15	0,1	0,1	0,15
Оценка истории деловых отношений	10,88	0,20	0,2	0,2	0,2	0,25	0,25	0,2
Оценка гибкости (склонности к компромиссам)	17,20	0,10	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15	0,1
Оценка прозрачности финансовых отношений	9,09	0,28	0,3	0,3	0,25	0,3	0,25	0,25
Оценка акционеров текстильного предприятия								
Информация о составе акционеров	16,27	0,38	0,35	0,4	0,5	0,4	0,35	0,3
Характер участия акционеров в управлении	19,25	0,30	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3
Конфликты между акционерами и руководством	23,54	0,33	0,35	0,3	0,2	0,4	0,25	0,4
Оценка уровня руководства предприятия								
Устойчивость управленческого состава	28,28	0,30	0,3	0,3	0,2	0,5	0,3	0,4
Организация планирования	24,51	0,35	0,4	0,45	0,4	0,2	0,3	0,3
Конфликты с государственными органами и персоналом	17,20	0,30	0,3	0,25	0,4	0,3	0,4	0,3

Таблица В.2- Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации исходя из качественных характеристик

Этапы	Коэф. вариации, %	Медиана	Эксперты					
			1	2	3	4	5	6
Оценка положения на рынке	22,36	0,18	0,2	0,2	0,1	0,2	0,15	0,15
Оценка деловой репутации	21,82	0,20	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,15
Оценка уровня партнерских связей	9,62	0,30	0,25	0,3	0,3	0,3	0,35	0,3
Оценка акционеров предприятия	21,54	0,20	0,2	0,2	0,2	0,3	0,15	0,2
Критерии уровня руководства предприятия	27,22	0,15	0,15	0,1	0,2	0,1	0,15	0,2

Таблица В.3- Определение значимости критериев в рамках каждого этапа при оценке количественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Критерии	Коэф. вариации, %	Медиана	Эксперты					
			1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Анализ стратегической эффективности текстильного предприятия-объекта реструктуризации</i>								
Значение коэффициента Спирмэна	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>Структура имущества и источники его формирования</i>								
Динамика собственного капитала, %	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>Оценка стоимости чистых активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации</i>								
Соотношение чистых активов и уставного капитала	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>Анализ финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации</i>								
Коэффициент автономии	27,22	0,15	0,1	0,2	0,15	0,1	0,2	0,15
Коэффициент финансового левериджа	27,95	0,13	0,1	0,1	0,15	0,2	0,1	0,15
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	16,33	0,25	0,3	0,25	0,2	0,3	0,2	0,25
Коэффициент покрытия инвестиций	15,97	0,23	0,2	0,3	0,2	0,2	0,25	0,25
Коэффициент обеспеченности запасов	23,69	0,23	0,3	0,15	0,3	0,2	0,25	0,2

Продолжение таблицы В.3								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анализ ликвидности								
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	24,72	0,38	0,4	0,3	0,45	0,45	0,2	0,35
Коэффициент промежуточной ликвидности	17,37	0,28	0,2	0,3	0,2	0,25	0,3	0,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	16,27	0,38	0,4	0,4	0,35	0,3	0,5	0,35
Обзор результатов деятельности текстильного предприятия-объекта реструктуризации								
Финансовый результат по итогам года, тыс. рублей	0	1	1	1	1	1	1	1
Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)								
Оборачиваемость оборотных средств	18,57	0,23	0,2	0,3	0,2	0,2	0,25	0,3
Оборачиваемость запасов	14,22	0,50	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4
Оборачиваемость дебиторской задолженности	25,17	0,28	0,3	0,2	0,2	0,4	0,25	0,3
Анализ рентабельности								
Рентабельность продаж	22,08	0,5	0,5	0,3	0,6	0,6	0,4	0,5
Рентабельность продаж по ЕВИТ	20,66	0,5	0,5	0,7	0,4	0,4	0,6	0,5

Таблица В.4- Определение значимости этапов в рамках оценки количественных характеристик инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Этапы	Коеф. вариации, %	Медиана	Эксперты					
			1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анализ стратегической эффективности текстильного предприятия-объекта реструктуризации	22,36	0,18	0,2	0,1	0,15	0,2	0,15	0,2
Структура имущества и источники его формирования	28,28	0,10	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,05
Оценка стоимости чистых активов текстильного предприятия-объекта реструктуризации	22,36	0,18	0,1	0,2	0,15	0,15	0,2	0,2
Анализ финансовой устойчивости текстильного предприятия-объекта реструктуризации	28,34	0,18	0,2	0,2	0,2	0,15	0,1	0,1

Продолжение таблицы В.4								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анализ ликвидности	17,20	0,10	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15
Обзор результатов деятельности предприятия	20,33	0,10	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,05
Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)	17,20	0,10	0,15	0,1	0,1	0,1	0,1	0,15
Анализ рентабельности	20,20	0,10	0,1	0,1	0,1	0,15	0,15	0,1

Таблица В.5 - Определение значимости количественных и качественных характеристик в рамках выполнения анализа инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации

Этапы	Коэф. вариации, %	Медиана	Эксперты					
			1	2	3	4	5	6
Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из качественных характеристик	26,73	0,43	0,45	0,7	0,4	0,35	0,55	0,35
Заключительная оценка уровня инвестиционной привлекательности исходя из количественных характеристик	23,39	0,58	0,55	0,3	0,6	0,65	0,45	0,65

После третьего этапа экспертиза завершена, так как мнения экспертов стали согласованными (коэффициент вариации находится в пределах от 0 до 28,87%). Значение медианы применяется для оценки значимости инвестиционной привлекательности текстильного предприятия-объекта реструктуризации.

Приложение Г

Таблица Г.1. – Перечень текстильных предприятий по округа Российской Федерации

Область	Текстильные предприятия
1	2
<i>Центральный федеральный округ</i>	
Брянская область	ООО «Брянский камвольный комбинат»
	ООО «Брянское СРП ВОГ»
	ООО «Клинцовское СРП ВОГ»
	ОАО «Сфпост»
	ОАО «Тонус»
	АООТ «Клинцовское тонкосуконное «Клинта»
	ОАО «Брянсктекстиль»
Владимирская область	ОАО «Авангард»
	ООО «М.Р. – Лакинская промышленная холдинговая компания»
	ООО «Текстильная компания «ГОФ»
	ОАО «Ткацкая ф-ка «Медтекс»
	ЗАО «Промцентр»
	ООО «Предприятие нетканых материалов»
	ООО «НП «Экспертиза»
	ООО «Текстильщик»
	ООО «ЯРЦЕВСКАЯ ФАБРИКА»
	АО «Собитекс»
	МУП «Лакинская мануфактура»
	ОАО «Вязниковский льнокомбинат»
	ОАО «Прядильно-ткацкая хлопчатобумажная «Камешковотекстиль»
	ООО «Карат Плюс»
ОАО «Судогодское стекловолокно»	
Воронежская область	ЗАО «Промтекстиль»
	ООО ПТО «Воронежская трикотажная мануфактура»
	ОАО «Борисоглебский трикотаж»
	ООО «Гарантия»
Ивановская область	ООО «Ивановская текстильная компания»
	ЗАО «Никитинская ПТФ»
	ООО «Вятка текстиль»
	ООО «Росско – текстильные пошивы»
	АООТ прядильно-ткацкая фабрика «Красный Профинтерн»
	АООТ «Кохматекстиль»
	ООО «Шуйско-Тединская фабрика»
	ОАО «Тейковотекстиль»
	ОАО «Фурмановская фабрика №2»
ООО «Самтекс»	

Продолжение таблицы Г.1	
	ПТФ №3 – ОАО «ХБК «Шуйские ситцы»
	ООО «Родники-текстиль»
	ЗАО «ПК Нордтекс» ф-л «Родники-текстиль»
	ЗАО «ПК «Нордтекс» ф-л «Шаговец» (г.Вичуга)
	ОАО «ХБК «Шуйские ситцы»
	ООО «ПК «Тейковский ХБК»
	ООО «Фабрика «Красный октябрь»
	ООО «ПП «Красный октябрь»
	ООО «Фабрика «Зиновьевская мануфактура»
	ООО ПК «Красная талка»
	ООО ТК «Красная талка»
	ООО ХБК «Навтекс»
	ООО «Приволжский льняной комбинат»
	ООО «Приволжская отделочная фабрика»
	ООО «Самойловский текстиль» (г.Вичуга)
	ЗАО ПК Нордтекс «Самойловский текстиль»
	ООО ОФ «Возрождение»
	ООО «Приволжская льняная мануфактура»
	ООО «Шуйская суконная фабрика»
	ООО «Сигма»
	ВООИ «Чернобылец» ф-л №1
	ВООИ «Чернобылец» ф-л №2
	ООО «Фабрика трикотажа «Заречье»
	ООО «Шуйское предприятие «Шетрик»
	ООО «Мотив»
	ООО «Дилан-Текстиль»
	ОАО «Фурмановская фабрика №2»
	ООО «Химтекс»
	Вичугское ПЗП вторичного сырья
	ИРО ООО «Интеграция»
	ОАО «Родники-текстиль»
	АООТ «Фабрика им. С.И. Балашова»
	Наволоцкий хлопчатобумажный комбинат «Привожская коммуна»
	ОАО "Навтекс"
	ОАО «Южская прядильно-ткацкая фабрика»
	ООО «Тезинка»
	Шуйско-Тезинская фабрика
	АООТ «Меланж» (Ивановский меланжевый комбинат)
	ОАО «Ермолино»
	ОАО «Руно»
Калужс кая область	ОАО «Боровчанка»
	ОАО «Текстильная фирма «Технотекс»
	Продолжение таблицы Г.1

	ООО СП «Хохлома»,
	ООО «БКЛМ - Актив»,
Костромская область	ООО «Здольма»
	Ф-л ОАО «Московская шерстяная фабрика»
	Ф-л ООО «Компания Ярко»
	ООО «ППО «Орбита»
	АО «Большая Костромская льняная мануфактура»
	ЗАО «Кохлома»
	ЗАО «Лен»
	ООО «Костромской льнокомбинат им. И.Д. Зворыкина»
	ООО «ПО Концерн «Курсктрикотажпром»
	ОАО «Курская фабрика технических тканей»
	Курская область
ЗАО «Сейм»	
ОАО «Курскхимволокно»	
ЗАО «Фирма «Елецкие кружева»	
ООО «Красная поляна»	
Липецкая область	ОАО «Егорьевская текстильная мануфактура»
Московская область	ОАО «Монинский камвольный комбинат»
	ООО ТИЗ «Ортекс»
	ООО «Ткани Ортекс»
	ОАО «Павлово-Посадская платочная мануфактура»
	ООО «Пехорский текстиль»
	ОАО «Пушкинский текстиль»
	ЗАО «Текстильная фабрика «Купавна»
	ОАО «Павлово-Посадский камвольщик»
	ЗАО «Щелковская шелковая фабрика»
	ЗАО «Рахмановский шелковый комбинат»
	ЗАО «Передовая текстильщица»
	ООО «Павлово-Посадский шелк»
	ОАО «Химволокно»
	ООО ТТО «Клинволокно»
	ООО «Рассвет»
	ООО «Докангамекс»
	ООО СЭП «Луч»
	ООО «Гиза»
	ООО «Санн»
	ООО «Весна»
Продолжение таблицы Г.1	

	ООО «Мосшэн»
	ООО «Витекском»
	ОАО «Канат»
	НПО «Энергоконтракт»
	ОАО торгово-промышленное объединение «Ажур»
	ЗАО «Серпуховский текстиль»
	ЗАО «Текстильная фирма «Ока»
	ЗАО «Нарфомшелк»
	ЗАО «Славия»
	ОАО «Егорьевский хлопчатобумажный комбинат»
	ЗАО «Ивантеевский трикотаж»
	ОАО «Куровский текстиль»
	ОАО «Люберецкие ковры»
	Московская шерстопрядильная фабрика
	Измайловская мануфактура
г. Москва	ЗАО «Химтекстильмаш»
	ЗАО «Кортекс»
Орловская область	ОАО «Виско-Р»
Рязанская область	ООО «Трикотаж-текстиль»
	ООО «Дичевский ХБК»
	ООО «Вяземский выставочный комплекс»
Смоленская область	ЗАО «Смоленская чулочная фабрика»
	ОАО «Рославльская трикотажная фабрика «Апрель»
	ООО «Элегант»
	ООО «Дикая орхидея»
	ЗАО «КЗНМ»
	ООО «Тамбовский трикотаж»
Тамбовская область	ЗАО «Котовский завод нетканых материалов»
	ООО Вышневолоцкий хлопчатобумажный комбинат,
	Тверьшелк, тверская шелкоткацкая фабрика,
Тверская область	Вышневолоцкий текстиль,
	Парижская Коммуна, вышневолоцкая трикотажная фабрика,
	Ржевская коврово-ткацкая фабрика,
	Ржевская коврово-ткацкая фабрика

Продолжение таблицы Г.1	
	Рождественская мануфактура, фабрика
	ЗАО «Тульский трикотаж»
	ЗАО «Трикотажная фирма «Заря»
Тульская область	ООО «Киреевская носочная фабрика»
	ОАО «Химволокно»
	ООО «Авгол-Рос»
	ЗАО «Суворовская нить»
	ЗАО «Гаврилов-Ямский льнокомбинат»
	ЗАО «Красный перевал»
Ярославская область	ОАО «Комбинат технических тканей «Красный Перекоп»
	ОАО «Красные ткачи»
	ООО «Льнокомбинат «Тульма»
	ЗАО «Корд»
	ОАО «Залесье»
	ОАО «Залесье»
	ГП ОАО «Вологодский текстиль»
Северо-Западный федеральный округ	
Вологодская область	ОАО "Северлён"
	ОАО «ПНК «Красная нить»
	ЗАО «Трибуна»
г. Санкт-Петербург	ОАО «Невская мануфактура»
	ОАО «ПНК им. Кирова»
	ОАО «Советская звезда»
	ОАО «Гардинно-кружевная компания»
	ЗАО «БТК Групп»
	ОАО «Красное Знамя»
	ООО «Балтикбэг»
	ООО «Калита-Траст»
Калининградская область	ООО «Эвелина»
	ООО «Балттекстиль»
	ООО «Политекс»
	ЗАО «УЗОР»
	ООО «Сканвоквэр»
Ленинградская область	ЗАО «Гигровата-Санкт-Петербург»
	ОАО «Ивтекс»
	ООО «Велиткан»
	ООО «Тривел»

Продолжение таблицы Г.1

Республика Карелия	ОАО «Комитекс»
Республика Коми	ООО «Астратекс», ПКФ Астраханский трикотажный комбинат
<i>Южный федеральный округ</i>	
Астраханская область	ООО ТК «Камышинский ХБК»
	ООО «Камышинский текстиль»
Волгоградская область	ООО «Урюпинский трикотаж»
	ООО «Эндевер-Крафт»
	ЗАО «Дон-Текс»
Краснодарский край	ЗАО «Меринос»
Ростовская область	ОАО «Каменскволокно»
	ОАО «Термопласт»
	ООО «АПО АЛЕКО-ПОЛИМЕРЫ»
	ООО «Донской пух»
	ООО «Альянс Текстиль»
	ООО «Адыгейская пеньковая компания»
Республика Адыгея	ООО «Адыгейская пеньковая компания»
	ООО «БоренТекстиль»

Продолжение таблицы Г.1	
<i>Северо-Кавказский федеральный округ</i>	
Карачаево-черкесская республика	ОАО «Каспийская мануфактура»
Республика Дагестан	ОАО «Моздокские узоры»
	ОАО «Моздокские узоры»
Республика Северная Осетия-Алания	ООО «Фройденберг «Политекс»
<i>Приволжский федеральный округ</i>	
Нижегородская область	ОАО «Арзамасская войлочная фабрика»
	АО «Нижегородский текстиль»
	АО «Нижегородская трикотажная фабрика»
	АО «Льнокомбинат «Техноткань»
	АО «Тон» (трикотажная, чулочно-носочная продукция)
	ООО «Фирма «Чайковский партнер»
	ОАО «Сорбент»
Пермский край	ООО «Чайковская текстильная компания»
	ЗАО «Верещагинская трикотажная фабрика»
	ОАО «Лисьевская чулочно-перчаточная фабрика»
	ООО «Пензенское По «Восход»
	ЗАО «Пензенская трикотажная фабрика»
Пензенская область	ООО Фабрика «Золотатекс»
	ОАО «Сурская мануфактура им. Асеева»
	ЗАО «ТПК «Орентекс»
	ЗАО «Промсинтекс»
Оренбургская область	ООО «Мануфактурная лавка» г. Орск
	ООО «Альтаир»
	ЗАО «Фабрика Оренбургских пуховых платков»
	ООО «Арматекс»
	ООО «Орская ТК»

Продолжение таблицы Г.1	
	ОПООО «Башкирский текстильный комбинат»
	ЗАО «Ишимбайская трикотажная фабрика»
Республика Башкортостан	ООО «Фабриак нетканых материалов»
	ООО «Геомакон»
	ОАО «Искож»
	ОАО «Альметьевская чулочно-носочная фабрика «Алсу»
	ЗАО «Полиматиз»
Республика Татарстан	ООО «Завод «Эластик»
	ОАО «Кукморский валяльно-войлочный комбинат»
	ОАО «ЧВФ»
	ООО «Чулочно-трикотажная фабрика»
Республика Чувашия	ОАО «Лента»
	ООО «Декор-авто»
	ООО «Технолайн»
Самарская область	ЗАО «Самарский трикотаж»
	ООО «Тольяттинский трикотаж»
	ЗАО «Новокуйбышевская фабрика трикотажного полотна»
	ОАО «Балашовский текстиль»
	ОАО "Ниткан-Покровск"
Саратовская область	ООО «Балтекс»
	ООО «Волтекс»
	ЗАО «ЦМС «Евразия»
	ОАО «Гигровата»
	ЗАО «Красноармейск-текстиль»
	ООО «ДАРГЕЗ-РТИЩЕВО»
	ЗАО «Сактон»
ООО КТС	
Удмуртская республика	ООО «Химтекс»
Ульяновская область	ОП ООО «Радуга»
	ОП ООО «Радуга»
	ООО «Номатекс»
	ТОСПОО «Инзенская ФНМ»
	. ООО «Бриз»
	ЗАО «Русь»
	ОАО «Номатек»
	АОЗТ «Шерсть-сукно»

Продолжение таблицы Г.1	
	ЗАО «Трикотажная фирма «Олимп»
	ОАО «Коврово-суконная фирма «Ковротекс»
	АОЗТ «Ишеевский текстильный комбинат»
	Промышленно-торговое предприятие «Радий» (Румянцевская текстильная фабрика)
	Промышленно-торговое предприятие «Радий» (Румянцевская текстильная фабрика)
	ГУП «Лен Зауралье»
Уральский федеральный округ	
Курганская область	ТОСП ООО «Башкирский текстильный комбинат»
	ООО «Уральский трикотаж»
Свердловская область	ОАО «Березовская ковровая фабрика
	«Кросно», Тюменская текстильная корпорация
	ООО «Челябинский текстильный комбинат»
Тюменская область	
	ООО «Кыштымский трикотаж»
Челябинская область	ООО «Кыштымский трикотаж»
	ООО «Альянс Русский Текстиль»
Сибирский федеральный округ	
Алтайский край	ОАО «Барнаульский хлопчатобумажный комбинат»
	ОАО «Химволокно»
	ООО «ЛАКАСА-ТЕКС»
	ООО «Трикотаж плюс»
	ОАО «Полиэкс»
	ОАО «Ленинск-Кузнецкий камвольно-суконный комбинат»
	ОАО АК «Химволокно»
Кемеровская область	ОАО «Ортон»
	ОАО «Сибирские вискозные нити» ("Сивинит")
	ОАО «Шелен»

Красноярский край	ОАО «Сибволокно»
	ОАО «Кантекс»
	ОАО «Новосибирская хлопко-льняная компания»
	ОАО ПТФ «Сибирь»
Новосиби рская область	ЗАО «Омское производственное хлопчатобумажное объединение «Восток»
	ОАО «Сибирская мануфактура»
Омская область	ЗАО «Омсктрикотаж»
	ООО «Носочная компания «Баомэй»
	ОАО «Ткацкая фабрика»
	ЗАО «Улан-Удэнская тонкосуконная мануфактура»
Республика Алтай	ООО «Ажур-Текс»
Республика Бурятия	ГУП «Тувинские ковры»
	ОАО «Сибирский текстиль»
Республика Тыва	ООО «Том-текс» «Томский трикотаж» производственная фирма
Республика Хакасия	ООО «Том-текс» «Томский трикотаж» производственная фирма
Томская область	Благовещенская текстильная компания