

# РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ СОБСТВЕННОСТИ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.45

**Анна Рафаиловна Плоткина**,  
к.э.н., профессор, зав. кафедрой Антикризисного управления и оценки собственности Хабаровской государственной академии экономики и права  
Тел.: (4212) 56-58-63  
Эл. почта: auos@mail.ru; par@ael.ru

В данной статье автор выявляет, обосновывает и систематизирует региональные проблемы оценки и управления стоимостью собственности и реструктуризации промышленных предприятий в системе стратегического управления.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, управление стоимостью, стратегическое управление, реструктуризация, региональные проблемы, Дальний Восток.

**Anna R. Plotkina**  
PhD Economics, Professor, the Head of the Chair of Risk Management and Property Evaluation, Khabarovsk State Academy of Economics and Law  
Tel.: (4212) 56 58 63  
E-mail: auos@mail.ru; par@ael.ru

## REGIONAL PROBLEMS OF THE ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF THE COST OF PROPERTY AND RESTRUCTURING OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

In this article the author reveals, proves and systematizes regional problems of an assessment and management of the cost of property and restructuring of the industrial enterprises in system of strategic management.

**Keywords:** industrial enterprises, management of cost, strategic management, restructuring, regional problems, Far East.

### 1. Введение

В данной статье автор ставит следующие задачи: выявить и показать (в авторской интерпретации) региональные проблемы в системе стратегического управления оптимизации состояния промышленных предприятий, а также систематизировать региональные проблемы оценки и управления стоимостью собственности и реструктуризации промышленных предприятий в системе стратегического управления, согласно авторской матрице.

Структура региональных проблем в системе стратегического планирования на Дальнем Востоке довольно сложна. Логично будет разделить проблемы по сферам стратегического планирования оптимизации состояния предприятий: в первую очередь это проблема нехватки квалифицированных кадров (у этой проблемы множество разнообразных источников), проблема неразвитой инфраструктуры (что порождает высокие транспортные издержки), проблема малой доли инновационности в производстве, проблема неблагоприятного состояния рынка.

В Дальневосточном регионе очень сильна проблема нехватки квалифицированных кадров. Необходимо отметить, что данная проблема весьма многопланова, имеет множество предпосылок, на которые указывают эксперты [4]. Точнее, недостаток квалифицированных кадров объясняется оттоком населения из региона в принципе, а отток населения, в свою очередь, объясняется рядом причин: плохая развитость транспортной сети, информационная изоляция от остальных субъектов России, отсутствие общедоступности высшего образования, неразвитость рекреационной системы, централизованное управление крупными компаниями из центральных регионов и пр.

Проблемы неблагоприятного состояния рынка и плохо развитой инфраструктуры можно рассматривать в совокупности, т.к. они взаимосвязаны. Масштабная разработка месторождений и инфраструктурных строек в Дальнем Востоке не решает основную экономическую проблему – недостаток качественных рабочих мест из-за малого числа современных предприятий. Во-первых, данные планируемые производства не предполагают создание большого числа рабочих мест. А во-вторых, основную часть работников, которые будут строить эти проекты, скорее всего, будут составлять вовсе не граждане России. Проблемы, из-за которых не может развиваться массовое современное производство, видятся в следующем: высокий уровень себестоимости продукции; вводимые проекты развития предприятий не отвечают требованиям современности и недостаточно проработаны; маленький масштаб местного потребительского рынка для российских и иностранных инвесторов крупного масштаб; бюджетные средства осваиваются недостаточно эффективно, из этого следует высокая стоимость строительства инфраструктуры, без которой невозможно создание новых производств; региональные рынки полностью монополизированы и пр. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что для решения проблем стратегического планирования оптимизации состояния промышленных предприятий на Дальнем Востоке необходимо решить проблемы регионального развития.

## 2. Региональные проблемы оценки и управления стоимостью собственности промышленных предприятий в системе стратегического управления

Проблемы региональной специфики возникают на дальневосточных предприятиях на этапе стратегического анализа перед составлением стратегического плана. Проекты, которые реализуются на Дальнем Востоке на данный момент, являются в основном сырьевыми. При этом в местах, где планируется разработка промышленной добычи ископаемых, довольно острой остается транспортная проблема и проблема неразвитой инфраструктуры.

Среди основных проблем комплексного развития Дальнего Востока назван высокую стоимость инфраструктурных объектов и длительный срок их окупаемости и губернатор Хабаровского края Вячеслав Шпорт [3]. По словам губернатора, данные препятствия не способствуют привлечению частных инвестиций в рамках ГЧП, поэтому так важно участие государства, т.к. создание минимально необходимой инфраструктуры для бизнеса отталивает еще и тем, что сильно растягивается во времени.

Проекты «Сахалин-1», «Сахалин-2», Эльконское месторождение, зона Южная находятся в местности, не обеспеченной необходимой инфраструктурой. Также высоки будут транспортные издержки, чтобы доставить продукцию до потребителя, что неизменно отразится на себестоимости производства. Таким образом, высоки инвестиционные вложения, которые в лучшем случае будут покрыты государством. Растянута инвестиция во времени, как было отмечено выше, не может быть привлекательной для бизнеса. Это формирует проблему оценки стоимости промышленных предприятий Дальнего Востока – она зачастую далеко не рыночная, т.к. рынок не так заинтересован в этих проектах, и реализация их возможна только при участии государства и его инвестициях.

Также необходимо отметить стратегическую проблему Дальнего

Востока – отток населения, который порождает нехватку квалифицированных кадров в регионе. Это формирует проблему управления стоимостью предприятия через его персонал. Оптимальное управление стоимостью предприятия возможно при помощи механизма причинно-следственных связей воздействия на драйверы стоимости. Управление стоимостью осуществляется посредством управления стоимостными драйверами, а коэффициенты эластичности отражают их влияние на стоимость. Управление нематериальными факторами приводит к изменению значений показателей этих факторов, одновременно меняются значения стоимостных драйверов, что, в свою очередь, отражается на стоимости предприятия. Таким образом, если взять во внимание ряд негативных факторов, являющихся причиной оттока квалифицированных кадров из регионов Дальнего Востока, мы можем сделать вывод, что они усложняют управление стоимостью промышленных предприятий.

Говоря также о системных факторах, мы можем заметить, что не в полной мере учтен фактор инновационности производства. Величина инновационного потенциала, уровень автоматизации нельзя никак конвертировать в финансовые показатели. Если построить цепочку причинно-следственных связей, то данные показатели будут определять все: и бизнес-процессы, и маркетинг, и финансовые показатели. Это означает особую важность работы по привлечению инвестиций в предприятие при управлении его стоимостью.

## 3. Региональные проблемы реструктуризации промышленных предприятий в системе стратегического управления

В рамках реструктуризации промышленного предприятия обязательным этапом является его комплексная диагностика (рыночный аудит). В свою очередь рыночный аудит необходим для ознакомления топ-менеджмента с деталями положения, в котором на текущий момент работает предприятие. Это

является необходимым, т.к. перед реструктуризацией важно решить проблемы предприятия, понять его слабые и сильные стороны, недостатки маркетинговой политики и коммерческой деятельности, понять перспективы развития, оценить целесообразность и возможность привлечения нового инвестирования, определить основные элементы управления предприятием.

К числу проблем, которые встречаются на своем пути менеджеры при реструктуризации российских промышленных предприятий, принято относить правовые (связанные с российским экономическим законодательством в условиях рыночных реформ), транзитивно-реформенные (связанные с самими рыночными реформами и порождаемыми ими специфическими проблемами), отраслевые (проблемы, связанные с самими производством), микроэкономические (связанные с особенностями функционирования субъектов рынка) [2].

Проблемы первого типа нельзя назвать характерными для производственных предприятий Дальнего Востока, т.к. с этой точки зрения руководители региональных предприятий получают полную поддержку государства, да и эти производства чаще всего всегда с долевым участием государства. Например, в проектах «Сахалин-1» 19% владеют дочерние компании «Роснефти», в «Сахалин-2» – 50% + 1 акция принадлежит «Газпрому» [1]. И в этом состоит главная проблема оценки реструктуризации дальневосточных предприятий.

Для дальневосточных предприятий является характерным транзитивно-реформенный тип проблем реструктуризации. В первую очередь это неразвитость информационной инфраструктуры, т.е. отсутствие такой налаженной системы, благодаря которой менеджеры и руководство были бы в полной мере проинформированы о маркетинговых, производственных и других показателях работы предприятия. С этой точки зрения можно сказать, что усложнена как оценка реструктуризации предприятий, так и управление данным процессом.

Таблица 1  
Матрица «Региональные проблемы оценки и управления собственности промышленных предприятий в системе стратегического управления»

№ п/п	Региональные проблемы	Объект		Авторские выводы
		стоимость собственности	реструктуризации промышленных предприятий	
1	<b>оценка</b>	дорогая инфраструктура	отрыв от рынка	Для решения <b>проблем оценки стоимости</b> предприятий Дальнего Востока, а также <b>их реструктуризации</b> необходимо переориентировать их на потребности рынка, в особенности внутреннего. Это означает смену специфики с сырьевой на производственно-инновационную. За потребителями должно сохраняться первенство интересов. Тогда предприятия смогут справиться со своими долговыми обязательствами самостоятельно, без помощи государства. А также будет прозрачной их ценность для рынка и направления деятельности. Тогда и будет понятной рынку и бизнесу необходимость инвестиций в дорожную инфраструктуру местных предприятий.
2	<b>управление</b>	нехватка персонала	неразвитая информационная структура	<b>Нехватка персонала</b> Для того чтобы комплексно решить проблему низкой транспортной доступности для местного населения, необходимо развивать транспортную инфраструктуру. Весьма важна разработка и запуск проектов формирования агломераций. Это создаст благоприятные условия для проживания и развития населения. В рамках агломерационных проектов необходимо со-здание в таких крупных городах, как, например, Владивосток, Петропавловск-Камчатский, Хабаровск, развитой инфраструктуры, крупных культурных и спортивных объектов, предпочтительно малоэтажное строительство. <b>Неразвитая информационная структура</b> Необходимо создание на предприятиях такой информационной инфраструктуры, такой системы, благодаря которой менеджеры и руководство были бы в полной мере проинформированы о маркетинговых, производственных и других показателях работы предприятия.
3		привлечение инвестиций	низкая стоимость производственных фондов	<b>Проблема привлечения инвестиций</b> Для успеха инвестиционных программ, а также для повышения общей привлекательности Дальнего Востока как региона для работы и жизни необходимо формирование позитивного имиджа территории. Необходимо разрушить миф об этом регионе как далекой, недоступной и малопригодной для жизни части России, придав Дальневосточному региону современный облик. Особенностью этой пиар-кампании региона должна стать значительная ориентированность на внутреннего потребителя, который и есть главная ее целевая аудитория. <b>Низкая стоимость производственных фондов</b> Решить данную проблему может только модернизация производственных фондов предприятий, которая возможна только при государственной поддержке.
4			несогласованность действий сотрудников	<b>Несогласованность действий сотрудников</b> Необходимо создание на дальневосточных предприятиях сильной корпоративной культуры в соответствии с современными требованиями управленческой науки. Это поможет создать согласованность работы всех сотрудников.
5			несовершенная система бухгалтерского учета	<b>Несовершенная система бухгалтерского учета</b> Необходимо создание такой системы, которая не столько будет решать задачи сохранения имущества предприятия, сколько будет нацелена на оптимизацию производственных расходов и займовых платежей, что отвечает требованиям рынка.

С одной стороны, так как нет релевантных данных о деятельности предприятия, то это приводит к искажению и значительным расхождением оценок финансового состояния предприятия. А так как реструктуризация включает в себя рыночный аудит как обязательный этап, мы можем сделать вывод, что для успеха реструктуризации этот этап чрезвычайно важен, а если он не будет проведен успешно, то и успех реструктуризации будет невозможен. Зачастую из-за отсутствия доступа к подлинным данным по финансовой, производственной и маркетинговой деятельности предприятия его руководители принимают заведомо неверные решения, т.к. в этом случае они не обладают видением того, как нужно поменять структуру предприятия для его успешного функционирования на рынке.

С другой стороны, управлять процессом реструктуризации также будет невозможно из-за отсутствия ориентировочных показателей деятельности предприятия, к которым необходимо стремиться. Менеджмент предприятия не будет знать, какие производства нужно будет наладить у себя на предприятии, какую долю рынка нужно стремиться занять, какую новую продукцию производить – на все эти вопросы нельзя найти ответы без исчерпывающего рыночного аудита.

Актуальными для дальневосточных предприятий являются финансово-экономические, технические и психологические проблемы привлечения долгосрочных инвестиций. В основном российские предприниматели рассматривают только два источника инвестиционных вливаний – государство или банковский сектор. Специальные фонды Внешэкономбанка, которые создаются для финансирования проектов на Дальнем Востоке, тоже по сути государственные. Но эта проблема, скорее, побочная: так как на пред-

приятиях нет в принципе ориентированности на рынок, то и нет выгод для частных инвесторов, или они им неочевидны.

В числе прочих региональных проблем реструктуризации предприятий присутствует несовершенная система бухгалтерского учета на предприятиях. Привычная и всеобщая система в подавляющем большинстве случаев является устаревшей – она решает задачи сохранности имущества предприятия, но не нацелена на оптимизацию производственных расходов и займовых платежей, что отвечает требованиям рынка. Это способствует удлинению адаптационного периода системы бухучета на дальневосточных предприятиях к реструктуризации собственности.

Итак, результаты систематизации региональных проблем оценки и управления стоимостью собственности и реструктуризации промышленных предприятий в системе стратегического управления, можно представить в авторской матрицы (таблица 1).

#### 4. Заключение

Резюмируя сказанное ранее, отметим, что среди региональных проблем предприятий Дальнего Востока можно выделить неразвитую транспортную инфраструктуру, которая тормозит развитие промышленности, информационную оторванность от центральных регионов страны, что в совокупности формирует проблему оттока квалифицированных кадров. Дальневосточным предприятиям трудно привлекать инвестиции в силу депрессивного имиджа региона. В сфере оценки стоимости предприятий в системе стратегического управления выделяются региональные проблемы нерыночности стоимости предприятий, т.к. они в принципе на рынок не ориентированы, т.е. не удовлетворяют потреб-

ности местного населения. В сфере реструктуризации промышленных предприятий в Дальневосточном регионе в системе стратегического управления присутствуют проблемы неразвитой информационной структуры, низкой стоимости производственных фондов, несогласованности действий сотрудников и несовершенной системы бухгалтерского учета.

#### Литература

1. Иголкина Л.М., Мыслик В.Г. Инвестиционные проекты государственно-частного партнерства на Дальнем Востоке России // Российское предпринимательство. – 2010. – № 9 Вып. 1 (166). – С. 177–180.
2. Оловяшников А.Г. Проблемы реструктуризации российских предприятий // Вестник Томского государственного университета. – №37. – 2008. – С. 206–209.
3. Сайт Торгово-промышленной палаты Российской Федерации. Режим доступа: [http://www.tpprf.ru/ru/news/about/index.php?id\\_12=37048](http://www.tpprf.ru/ru/news/about/index.php?id_12=37048).
4. Фурщик М.А. Дальний Восток: стратегия диверсифицированного роста. Режим доступа: <http://bujet.ru/article/208345.php>.

#### References

- 1 Igolkina L.M., Mysnyk V.G. Investment projects of public-private partnerships in the Far East of Russia // Rossijskoe predprinimatel'stvo. – 2010. – № 9 Vyp. 1 (166). – S. 177–180.
- 2 Olovyashnikov A.G. Problems of restructuring of Russian enterprises // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. – №37. – 2008. – S. 206–209.
- 3 Website Chamber of Commerce of the Russian Federation. Mode of access: [http://www.tpprf.ru/ru/news/about/index.php?id\\_12=37048](http://www.tpprf.ru/ru/news/about/index.php?id_12=37048).
- 4 Furshik M.A. Far East: diversified growth strategy. Mode of access: <http://bujet.ru/article/208345.php>.