

## РАССМОТРЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ КАК ОБЪЕКТА РЕФОРМИРОВАНИЯ.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10494841>

**Янгибоев Шохрух Янгибой угли**

*докторант (соискатель PhD) Ташкентского транспортного университета  
(+998974507972; shohaboss@gmail.com)*

*В статье рассмотрен и проанализирован имеющийся опыт реформирования экономических систем и методы организации процесса реформирования предприятий, взгляды ученых на термин реформирование и реформирование экономических систем, их определения, а также международный опыт путей повышения эффективности экономики и другие воздействия на неё на макро- и микро- уровнях.*

### **Ключевые слова**

*реформирование, объект реформирования, рост эффективности, реструктуризация, реструктуризация предприятий и компаний.*

Проблема реформирования отечественных предприятий в настоящее время выступает одной из наиболее часто рассматриваемых как в экономической науке, так и в практической деятельности управляющих разного уровня. При этом многие из исследователей и практиков термин «реформирование» трактуют по-своему. В результате часто происходит смешение различных понятий и трактовок понятия «реформирование».

В «Типовой (примерной) программе реформы предприятия» говорится о достижении цели реформирования путем реструктуризации предприятия.

Мазур И.И., Шапиро В.Д. в монографии «Реструктуризация предприятий и компаний» (2000) делают вывод о том, что реструктуризация является основным средством реформирования предприятия. Авторы определяют реструктуризацию как «совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Реструктуризация включает: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения

эффективности производства, конкурентоспособности продукции/услуг, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности» [1.С.20].

Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. ставят рядом понятия «реформирование» и «реструктуризация». По мнению этих авторов, «реформирование относится к стратегии и реорганизации предприятия, а реструктуризация – главным образом к изменению структуры предприятия и создаваемой им продукции» [2].

Крыжановский В.Г. (1998) дает определение реструктуризации предприятия как «структурной перестройки в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающейся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определенной доли в уставном капитале или акций сторонних организаций» [3].

Уткин Э.А. (1998) определяет реструктуризацию, как «...последовательное улучшение деятельности фирмы, при котором имеет место минимальный риск инвестора и относительно низкий уровень вложений» [4.С. 15-16]. Также автор выделяет понятие «реинжиниринга», как наиболее радикального проявления процесса реструктуризации на предприятии. В понимании Уткина Э.А., реинжиниринг - «... это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка существующих бизнес-процессов в целях достижения значительных улучшений таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса и скорость функционирования» [там же, С.108].

В качестве основных этапов реструктуризации автором выделяются:

1. Формирование необходимого с точки зрения будущего выживания и развития образа фирмы.
2. Создание модели реального (существующего) бизнеса - на данном этапе ретроспективно описывается система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.
3. Разработка модели нового бизнеса - перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, формируются новые функции персонала, структурных подразделений, создаются соответствующие информационные системы.

4. Завершение процесса реструктуризации - тестирование новой модели в ограниченном масштабе [4.С.9-10.].

В своей работе Уткин Э.А. приводит в качестве ориентиров для изменений черты успешных примеров реинжиниринга:

- ориентация на процессы - все достижения получены в результате анализа процесса в целом с пересечением всяких организационных границ на предприятии;

- слом старых правил - предприятия пошли на отказ от старых традиций; были отвергнуты традиционные специализации, последовательности действий и временные нормы;

- творческое использование информационных технологий - именно информационные технологии дали возможности для того, чтобы предприятие осуществляло свою работу на основе радикально изменившихся методов.

Особый интерес вызывает стратегия «сетизации» В этом случае предприятие перепоручает внешним исполнителям какие-либо участки своего бизнес-процесса. Подобная стратегия представляется уместной на диверсифицированных госпредприятиях Узбекистана или некоторых частных фирмах, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для себя отраслях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, справляющимся с ними успешнее, чем внутренние подразделения.

Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. (2000), оценивая подходы к реформированию/реструктуризации, предлагают рассматривать организацию как живой организм - биологическую корпорацию, для обеспечения общего здоровья которой требуется всестороннее согласованное воздействие. Такой подход основан на стратегии упреждающего формирования условий для ускоренной эволюции корпорации как целого.

Рефрейминг - это сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Рефрейминг раскрывает новое видение перспективы и решимость к переменам. В составе рефрейминга Гуияр и Келли выделяют следующие мероприятия:

1. Достижение мобилизации - состоит в накоплении умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и, наконец, на уровень всей организации.

2. Выработку видения перспективы, которая создает разделяемую всеми участниками процесса мысленную схему, придающую форму этому будущему. Достижение этого будущего должно быть смыслом существования компании. Видение перспективы создает чувство цели у участников процесса.

3. Построение системы показателей - необходим набор показателей и целей, определение мер и конкретных действий для их достижения.

Понятие «реструктуризации» в концепции авторов выглядит важным подготовительным этапом, позволяющим компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает конкурентоспособность. В составе действий по реструктуризации Гуияр и Келли выделяют следующие аспекты:

1. Построение экономической модели - обеспечивается систематическим нисходящим анализом корпорации с финансовой точки зрения. В результате корпорация должна получить детальное представление о том, где и как в рамках фирмы ценность создается или разрушается.

2. Упорядочение физической инфраструктуры - физическая инфраструктура представляет собой корпоративный эквивалент скелета человека, сеть производственных мощностей и других материальных активов.

3. Перепроектирование архитектуры работ - включают принципы реинжиниринга.

Под ревитализацией понимается возбуждение роста компании посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой посредством: концентрации на потребностях рынка; изобретения новых видов бизнеса; информационных технологий.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и включает в себя:

1. Разработку системы вознаграждения работников;

2. Организацию индивидуального научения - требуется обеспечить развитие работников, поощрять приобретение ими новых навыков и культивировать взаимное обучение;

3. Развитие организации - ориентирование на обучение, как средства постоянной адаптации к меняющейся окружающей среде.

Особо, на наш взгляд, следует остановиться на целях участников процесса реформирования/реструктуризации, как определяющих всю его направленность и динамику.

Немецкие авторы Беа, Дихтл, Швайццер (1999) различают четыре основных вида интересов или групп интересов:

- интерес потребителей (конечных потребителей);

- интерес наемных работников (производителей);
- интерес собственников капитала;
- интерес общества [5. С. 132].

В качестве базовых величин в данной классификации принимаются не только экономические цели (максимизация прибыли, покрытие затрат, снижение убытков, увеличение оборота и др.), но и в равной степени технические цели (улучшение качества продукции, повышение технического уровня оборудования, машин и технологий), социальные цели (сокращение рабочего времени, улучшение социального обеспечения в старости, гарантии занятости и др.)

Гуияр и Келли (2000) при определении целей реструктуризации и формировании системы контроля за их достижением предлагают пользоваться «сбалансированной системой показателей».

Под «сбалансированностью» понимается взаимная увязка как целей высшего уровня, так и текущих локальных задач на разных участках управления. Содержание целей, их направленность раскрывается авторами следующим образом:

- 1) с точки зрения акционеров, сформулированной как финансовые цели (прибыль на акцию, доход, прибыль на нетто-активы и т.п.);
- 2) с точки зрения потребителя, сформулированной как цели, связанные с потребителями (доля рынка, процент повторных обращений и т.п.);
- 3) с внутренней организационной точки зрения, сформулированной как операциональные и процессные цели (время выполнения заказа, продолжительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции и т.п.);
- 4) с точки зрения будущих возможностей компании, определенной как цели обучения и инноваций [6. С.95-96].

Ценность сбалансированной системы показателей состоит в том, что именно на ее основе можно сформировать механизм оценки действий участников процесса, координации и гармонизации их потребностей и деятельности, и что гораздо важнее для управления - формализовать причинно-следственные связи между бизнес-процессами в организации

Анализ предлагаемых определений и подходов позволяет сформулировать составные части проблемы, требующие учета при непосредственной организации процесса реструктуризации:

- определение объекта и пределов проводимой реструктуризации, целей ее проведения;
- анализ условий внешней среды функционирования объекта реструктуризации, определение объективных ограничений проводимых действий;
- постоянное использование критериев улучшения адаптации объекта реструктуризации к внешней среде, повышения эффективности внутренних процессов (в различных аспектах деятельности);
- учет факторов системности (комплексности) проводимых изменений; высокой динамичности и изменчивости внешней и внутренней среды объекта реструктуризации; стратегическая направленность проводимых изменений;
- концентрация реализуемых мер на улучшении координации между подразделениями как основного фактора достижения целей объекта реструктуризации, устранении непродуктивных внутренних конфликтов и достижение положительного синергетического эффекта.

При организации экономической деятельности условно можно выделить две ее формы:

- стихийный (спонтанный) порядок - определяемый рынком;
- планомерный порядок - определяемый наличием иерархии.

Во втором случае взаимодействие и координация участников экономической деятельности строится на основе инструкций и распоряжений предпринимателя (администратора) внутри фирмы, зачастую вопреки рыночным механизмам.

Р.Коуз (1937) дал определение фирмы, как «... системы отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя».

Изучая процессы функционирования фирм в рыночной экономике, Р. Коуз ввел в научный оборот понятие транзакционных издержек. Транзакционные издержки - это издержки в сфере обмена, связанные с передачей прав собственности. Более позднее определение транзакционных издержек дано О. Уильямсоном: «транзакционные издержки есть эквивалент трения в механических системах».

В качестве транзакционных издержек рассматриваются затраты на совершение внешних деловых операций (денежная оценка времени на поиск делового партнера, ведение переговоров, заключение контракта, обеспечение соответствующего выполнения контракта). Содержание издержек контроля

состоит в расходах на мониторинг выполнения внутренних контрактов, а также потерь в результате недолжного выполнения контрактов внутренними контрагентами фирмы.

Теория транзакционных издержек основывается на договорной (контрактной) концепции фирмы в экономике (фирма, как совокупность контрактов между экономическими агентами - акционерами, работниками, менеджментом и т.д.).

Одновременно рассматривается технологическая концепция, согласно которой Розанова и Авдашева (1998) определяют, что «...фирма рассматривается как структура, оптимизирующая издержки при данном выпуске, что обусловлено технологическими особенностями производства» [7. С. 12]. Зависимость издержек от выпуска определяет технологическую границу фирмы, горизонтальную и вертикальную границу роста фирмы.

Авторы подразделяют все фирмы на одно- и многопродуктовые (по количеству товаров, выпускаемых в рамках одной фирмы), с одной стороны, и на одно- и многозаводские (по количеству учреждений с относительно замкнутым циклом производства - заводов), с другой.

Горизонтальный размер фирмы определяется положительным эффектом масштаба, то есть субаддитивностью издержек: издержки являются субаддитивными, если они меньше при совместном выпуске нескольких товаров, чем при их отдельном производстве в рамках различных фирм. Субаддитивность издержек определяет также и вертикальные размеры фирмы: выбор фирмы между покупкой на рынке или производством внутри фирмы продуктов последовательных стадий переработки. Товары будут производиться внутри фирмы (фирма станет вертикально-интегрированной), если издержки их совокупного производства меньше, чем при их покупке.

Вместе с транзакционными издержками (затратами на обеспечение выполнения внешних контрактов) Розанова и Авдашева выделяют издержки контроля - издержки, связанные с обеспечением выполнения внутренних контрактов фирмы.

Транзакционные издержки особенно высоки по сравнению с издержками контроля в таких ситуациях, когда существуют возможности и стимулы для недобросовестного поведения:

производство уникального товара;

динамический рынок с неопределенным спросом и непредсказуемым движением цен;

асимметрия информации на рынке [7. С.13].

Рынок и фирма в этой смысле представляют собой альтернативные способы заключения контрактов. Фирма покупает продукт (услугу) на внешнем рынке, если транзакционные издержки ниже, чем издержки контроля. Чем выше транзакционные издержки по сравнению с издержками контроля, тем выше вероятность того, что товар будет производиться фирмой, а не рынком.

Следовательно, фирма как обособленный экономический субъект существует между двумя видами издержек - транзакционными, которые определяют нижнюю границу фирмы, ее минимальный размер, и издержками контроля, которые задают верхнюю границу, ее максимальный размер.

Рост транзакционных издержек из-за неэффективности внешних контрактов ограничивает сферу деятельности рынка. Это в свою очередь обуславливает существование относительно крупных фирм, перед которыми проблема внешнего соглашения и возможности недобросовестного поведения во многих случаях снимается развитием внутренних контрактов.

Развивая свою мысль далее, Розанова и Авдашева говорят: «при росте фирмы растет численность занятых и расчлененность производственного процесса. В результате теряется непосредственная связь между трудом его результатом, характерная для мелкого производства. И сразу же появляется проблема «безбилетника»: сокращение интенсивности труда одного из работников никак не сказывается прямым образом на совокупном продукте фирмы, а следовательно, искушает работников трудиться не в полную силу. Чем крупнее становится фирма, тем выше оказываются издержки контроля. В конце концов затраты на обеспечение выполнения внутренних контрактов превышают транзакционные издержки, привлекательность рыночных контрактов по сравнению с внутренними растет, и внутренние контракты заменяются внешними» [7. С. 13-14].

Контрактный подход к фирме позволяет выделить две принципиальные организационные формы фирмы: Ц-форму и М-форму.

Ц-форма отличается небольшими издержками контроля и большими транзакционными издержками. Это простая линейная фирма, для которой характерно последовательное подчинение стадий выпуска одному регулирующему центру.

Функции контроля расположены по «линейке», что дает экономию издержек контроля: в каждый момент одно подразделение контролируется

только одним же другим подразделением. Однако, поскольку с потребителем имеет дело только последнее подразделение (как правило, отдел сбыта), а остальные отделы непосредственно не касаются рынка, такая форма может существовать только для однородного небольшого производства; при росте числа товарных наименований или объема выпуска отсутствие связи с рынком затрудняет реакцию производства на изменение потребностей, что делает данную фирму менее гибкой и, следовательно, менее конкурентоспособной в долгосрочной перспективе. Поэтому такая форма характерна только для малых и средних фирм. Небольшие размеры фирм, в свою очередь, приводят к высоким издержкам на выполнение внешних контрактов. Таким образом, и- фирма порождает сравнительно небольшие издержки контроля за счет высоких транзакционных издержек.

M-форма представляет собой параллельное подчинение всех стадий выпуска каждого продукта одному продуктовому центру. Здесь с потреблением и рынком для всех продуктов имеет дело центральное руководство, а не отдельные продуктовые или производственные подразделения, что дает возможность оперативно реагировать на изменение рыночных параметров спроса для *любого* выпускаемого продукта. Это способствует гибкости производства, что ведет к организации многопродуктового процесса в крупных масштабах. Транзакционные издержки понижаются, поскольку многие промежуточные продукты производятся внутри фирмы. Однако усложнение системы управления продуктовыми подразделениями ведет к увеличению издержек контроля.

Рассматривая технологическую и договорную (контрактную) концепции фирмы, Розанова и Авдашева определяют характер ограничений и стимулов при вертикальной интеграции.

По их мнению, вертикальная интеграция предполагает, что фирма, действующая на данном рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса (интеграция первого типа, интеграция ресурсов), либо поздних стадий (интеграция второго типа, интеграция конечного продукта). Вертикальная интеграция предоставляет организации фирме большую рыночную власть, чем та рыночная власть, которой обладала бы фирма, исходя только из своего объема продаж на данном рынке. Вертикально интегрированная фирма обладает дополнительными конкурентными преимуществами, так как она может в большей степени снижать цену товара или получать большую прибыль при данной цене благодаря более низким издержкам либо по закупке факторов производства,

либо по продаже конечного продукта. Преимущество вертикально интегрированной фирмы может быть объяснено не только в рамках технологического подхода - снижением затрат благодаря объединению производства последовательных стадий продукта, но и в рамках контрактного подхода - как было указано, вертикальная интеграция служит методом снижения транзакционных издержек.

Объективными ограничениями против вертикальной интеграции представляются следующие:

- вертикальная интеграция представляет собой отказ от разделения труда и его специализации, что может снизить его эффективность производства и привести к росту издержек на единицу продукции. Поэтому может оказаться, что издержки самостоятельного производства для фирм окажутся выше, нежели цена, по которой данный товар можно купить на рынке;

- усложнение процесса управления вместе с увеличением масштаба фирмы, следовательно, с ростом издержек на управление;

- создание вертикальной интеграции сопряжено со значительным объемом расходов (как явных, так и неявных) на совершение такой сделки по слиянию/поглощению;

- барьеры входа на рынок и монопольная власть фирм-продавцов [7. С. 175177.]

Немецкие авторы Беа, Дихтл, Швайтцер (1999) выделяют следующие аспекты понятия предприятия (фирмы):

- социологическое понимание;
- техническое понимание;
- правовое понимание;
- экономическое понимание [5. С.24].

В социологическом понимании предприятия авторы исходят из того, что на предприятии люди производят целенаправленные действия в определенном трудовом коллективе. Техническое понимание предприятия ставит в центр исследования его техническое оснащение как неотъемлемую часть современного производства. Правовое понимание предприятия, зафиксированное в немецком законодательстве, не включает предприятия, ориентированные на удовлетворение собственного спроса, и общественную администрацию. Предприятие понимается как организационное объединение персональных, материальных и нематериальных средств для продолжительной реализации технической цели, выходящей за рамки удовлетворения собственного спроса.

В качестве результирующего от рассмотрения данных четырех аспектов, Беа, Дихтл и Швайтцер предлагают экономическую концепцию понимания термина предприятия. Такое понимание учитывает единство технико-экономических и технико-социальных направлений. При этом упор делается на контрактных отношениях рабочих и администрации предприятия, что

Важно отметить вывод немецких авторов о существовании модели предприятия на договорной основе, которая отражает все многообразие различных актов и действий в экономической системе. Позиция Беа, Дихтла и Швайтцера практически полностью совпадает с высказанной Розановой и Авдашевой точкой зрения: «...предприятие как производственная система действует посредством множества договоров между индивидуумами. Ядро договорных отношений образуют договоры между собственниками капитала, что превращает предприятие в главную форму организации интересов собственников. Дальнейшие предпосылки формирования предприятия как производственной системы создаются благодаря договорам между собственниками капитала и наемными работниками. Аналогичные отношения закрепляются между собственниками капитала и поставщиками сырья и материалов, которые необходимы для производства товаров и услуг. Распределение произведенных благ осуществляется через договоры купли-продажи с клиентами и потребителями» [5. С. 141].

Рассмотрение элементов внешнего окружения позволяет сделать вывод о высоком уровне динамичности и изменчивости внешней среды, и, следовательно, возрастающей роли проблемы адаптации фирмы к меняющимся условиям как базового условия поддержания эффективности и конкурентоспособности.

Рассматривая экономическую среду функционирования предприятия в Узбекистане, мы считаем важным остановиться на вопросах формы собственности на активы и механизме распределения ресурсов, как ключевых аспектах, влияющих на все процессы в экономике.

Длительное время основной формой собственности в Узбекистане была государственная, распределение ресурсов осуществлялось административно. Результатом этого стала утрата предпринимательской инициативы и, как следствие, резкая потеря эффективности экономических процессов.

Происшедшая смена социально-экономического строя сопровождается увеличением доли частного сектора в экономике и формированием рыночного, конкурентного распределения и использования ресурсов.

Государство как субъект экономики, формирует экономические и

финансовые системы, обладающие выраженной распределительной спецификой (государственное бюджетное устройство). В отличие от частного собственника, решения которого диктуются экономической целесообразностью, государство распределяет ресурсы в соответствии с потребностями общества.

Понятие «потребности общества» для целей постановки управления экономическими процессами дает мало однозначных количественных оценок осуществляемых мер, что не позволяет оценивать эффективность деятельности. Таким образом, управление экономикой в государственном секторе состоит в обеспечении существования государства вне зависимости от эффективности использования ресурсов, цели государства определяются на перспективу десятков лет, и, соответственно, перед системой управления стоит единственная задача: в запланированном объеме довести ресурсы до получателя вне зависимости от эффективности их использования. Управление экономикой государственного сектора не испытывает эффектов обратной связи в непосредственном режиме. Таким образом, фундаментальное отличие моделей управления, обоснованных для государственного сектора, состоит в отсутствие (или слабости) обратной связи.

Острое противоречие при реструктуризации государственного предприятия может возникнуть (и, как правило, возникает) в том случае, если в новых условиях хозяйствования (возникновение непосредственной и жесткой обратной связи) оно будет продолжать пользоваться старой системой управления, обратную связь не учитывающей. В результате такого противоречия вероятнее всего неэффективное развитие системы управления, когда управляющая система будет изыскивать все более и более изощренные системы контроля и повышения эффективности распределения в рамках системы управления, изначально, по своей природе, оценку эффективности не предусматривающей.

Негативные явления, аналогичные возникающим в государственном секторе экономики, возникают в случае потери экономических стимулов к эффективной деятельности у структурных подразделений и в частной компании. В условиях сложных (а в крупных социально-экономических системах вряд ли есть место простым) бизнес-процессов, стимулирование подразделений становится сложнейшей научно-практической задачей.

Как правило, экономические субъекты имеют разветвленную сеть филиалов. Деятельность каждого из них экономически и технологически

обособлена, и ее результаты могут быть разными. Распространена ситуация, когда производной от убыточной деятельности одного филиала становится убыточность предприятия в целом, даже с учетом рентабельной работы всех остальных филиалов.

В замкнутых на едином технологическом процессе системах распространено иждивенческое поведение подразделений по отношению к предприятию. Потеря стимулов к проявлению активности, недостаток прав и у руководителей обособленных подразделений нередко выступают основой для кризиса предприятия в целом.

Для решения указанных проблем типичными для реструктуризации предприятий в существующих отечественных условиях являются следующие направления:

- выделение вспомогательных и иных производств в самостоятельные структурные подразделения (дочерние предприятия);
- сдача неиспользуемых активов в аренду;
- снижение накладных расходов;
- передача объектов социально-бытового и культурного назначения в ведение органов местного самоуправления.

Реформирование экономических систем в опыте зарубежных стран имеет тенденцию к тому, чтобы стать постоянным явлением. Резкий рост глобализации, высокая динамичность и изменчивость внешней среды, появление новых рынков сбыта, демографическая ситуация - все данные факторы приводят к тому, что и более развитые национальные экономические системы (например, экономика Японии, США, европейских государств) испытывают насущную необходимость в создании более гибких, устойчивых структур, способных адаптироваться к новому времени.

Например, японская экономика ищет пути для роста эффективности за счет перевода производственных мощностей в более «дешевые» регионы за рубеж, а также изменения отношений с поставщиками, реорганизации своих внутренних операций. Происходят процессы:

- концентрации - ликвидация неприбыльных подразделений и производственных линий, сосредоточение на основных направлениях деятельности);
- закрытия периферийных, не основных подразделений;
- стратегического выделения и поглощения прибыльных не основных производств;
- размещение производства за рубежом;

- повышения эффективности собственного производственного процесса через внедрение систем управления снабжением (СУС).

Важно отметить, что аналитики указывают на острейшую необходимость проведения реструктуризации в области занятости с целью снижения расходов и повышения производительности труда. И это отмечается для страны, традиционно считающейся эталоном кропотливого высокопроизводительного труда и безоговорочной преданности работников предприятию.

Происходящее в результате мероприятий по реструктуризации совершенствование организационной структуры предприятия, расширение хозяйственной самостоятельности подразделений в рамках основного производства и создание самостоятельных дочерних предприятий позволяет достичь рентабельной работы предприятия в целом, улучшить адаптацию к внешней среде и на этой основе развиваться более успешно, чем конкуренты.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний./И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие/Под ред. И.И. Мазура. - М.: Высшая школа, 2000.-587 с : ил.
2. Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдименов СВ., Леонтьев СВ., Баланов В.Г.Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. - М.: Издательство ПРИОР, 1998. - 320 с.
3. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. - М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. - 48 с.
4. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг: обновление бизнеса. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. - 224 с.
5. Экономика предприятия: Пер. с нем. - М.: РШФРА-М, 1999. - XVI, 928 с.
6. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер.с англ. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
7. Авдашева СБ., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник. -М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998.-320 с.