

УДК 330.101.8

**Э. В. Хлынин**

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», Тула,  
e-mail: hklynin@yandex.ru

**Н. И. Коровкина**

ФГБОУ ВО «Тульский государственный университет», Тула,  
e-mail: korovkina-n-i@yandex.ru

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПЛУАТИРУЕМЫМИ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** методы управления основными средствами, реструктуризация, группировка по функциональному принципу, универсальные, специализированные и специальные средства труда.

В современных условиях развития экономики многие организации сталкиваются с необходимостью реструктуризации производственной деятельности для оздоровления финансового состояния, увеличения конкурентоспособности продукции и повышения эффективности производства. Учитывая, что практически все направления реструктуризации связаны с изменением производственных процессов в организации, необходимо особое внимание уделять управлению эксплуатируемыми основными средствами. Определение возможностей управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации предусматривает рассмотрение ряда особенностей, присущих этому процессу. В качестве наиболее существенных особенностей управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации указаны такие, как группировка средств труда по их функциональному признаку, группировка методов управления основными средствами, соответствие отдельных методов управления основными средствами и различных их групп, сформированных по функциональному признаку, а также критерии выбора методов управления для различных групп объектов основных средств. Исследование особенностей управления различными объектами средств труда обеспечивает рациональную организацию процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производства. Основными результатами исследования, представленными в статье, являются следующие: группировка основных средств по их функциональному признаку, предусматривающая формирование универсальных, специализированных и специальных групп объектов средств труда; группировка методов управления средствами труда, включающая формирование групп методов управления, используемых для основных средств, которые продолжают эксплуатироваться после реструктуризации производственной деятельности организации, используемых для временно выбывающих основных средств, а также используемых для выбывающих основных средств; соответствие отдельных методов управления основными средствами и различных их групп, сформированных по функциональному признаку; критерии выбора методов управления для различных групп объектов основных средств, предусматривающие достижение максимума соответствующих стоимостных характеристик, формируемых реализуемым методом управления.

**E. V. Khlynin**

Tula state University, Tula, e-mail: hklynin@yandex.ru

**N. I. Korovkina**

Tula state University, Tula, e-mail: korovkina-n-i@yandex.ru

## **FORMATION OF THE MANAGEMENT PROCESS OF THE OPERATED FIXED ASSETS IN THE CONDITIONS OF RESTRUCTURING OF THE PRODUCTION ACTIVITY OF THE ORGANIZATION**

**Keywords:** methods of management of the basic means, restructuring, grouping by a functional principle, universal, specialized and special means of work.

In modern conditions of development of economy many organizations collide with necessity of restructuring of industrial activity for maintenance of improvement of a financial condition, increase in competitiveness of production and increase of a production efficiency. Taking into account, that practically all directions of restructuring are connected to change of productions in the organization, it is necessary to give

special attention to management of maintained basic means. Definition of opportunities of management by maintained basic means in conditions of restructuring of industrial activity of the organization provides consideration of some the features inherent in this process. In quality of the most essential features of management maintained basic means in conditions of restructuring of industrial activity of the organization specify such, as a grouping of means of work to their functional attribute, a grouping of methods of management by the basic means, conformity of separate methods of management of the basic means and their various groups generated to a functional attribute, and also criteria of a choice of methods of management for various groups of objects of the basic means. Research of features of management by various objects of means of work provides the rational organization of managerial process by maintained basic means in conditions of restructuring of manufacture. The basic results of research submitted in article, the following are: a grouping of the basic means to their functional attribute, providing formation of the universal, specialized and special groups of objects of means of work; a grouping of methods of management of means of the work, including formation of groups of methods of the management used for the basic means which continue to be maintained after restructuring industrial activity of the organization, used for temporarily leaving basic means, and also used for leaving basic means; conformity of separate methods of management of the basic means and their various groups generated to a functional attribute; criteria of a choice of methods of management for various groups of objects of the basic means, providing achievement of a maximum of the corresponding cost characteristics formed by the sold method of management.

### Введение

Современные реалии экономики, связанные с трансформацией экономических процессов, обуславливают необходимость реструктуризации производственной деятельности организаций. Потребность в реструктуризации производственной деятельности организаций обосновывается стремлением хозяйствующих субъектов формировать возможности для дальнейшего развития производства, осуществлять адаптацию к воздействиям внешней среды и реализовывать оперативное реагирование на меняющиеся условия функционирования. Реструктуризация производственной деятельности организации направлена не только на снижение экономического риска, нормализацию финансового состояния, предотвращение наступления кризисных ситуаций и банкротства, но и позволяет увеличить объем выпуска продукции, обеспечить рост доходов и прибыли, получить новый импульс развития в условиях трансформации экономических отношений. «В зависимости от уровня реструктуризации производственной деятельности организации может координально изменяться технология производства выпускаемой продукции или осуществляться прекращение выпуска одних видов продукции и освоение производства новой продукции» [1].

В указанных экономических условиях реструктуризацию производства следует расценивать в качестве перспективного способа устранения возникших противоречий между тенденциями развития рынка и реализуемой стратегией развития организации. Реструктуризация производственной деятельности обеспечивает улучшение финан-

сового состояния организации, повышение конкурентоспособности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности. «Реструктуризация производства позволяет действующую организацию превратить в субъект предпринимательской деятельности, успешно функционирующий в изменяющихся условиях рыночной среды и способный выпускать конкурентоспособную продукцию, отвечающую требованиям рынка» [2]. Поэтому реструктуризация производства обеспечивает поддержку и улучшение жизнеспособности организации [3].

Цель исследования заключается в формировании процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации и разработке алгоритма процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации.

### Материалы и методы исследования

Реализуя группировку эксплуатируемых основных средств по функциональному признаку в условиях реструктуризации производственной деятельности организации, необходимо уделить внимание основным методам, которые целесообразно использовать в управлении средствами труда. К наиболее часто реализуемым методам управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации следует отнести: текущий ремонт; капитальный ремонт; модернизация (реконструкция); сдача в аренду, консервация; продажа, списание (ликвидация) [4].

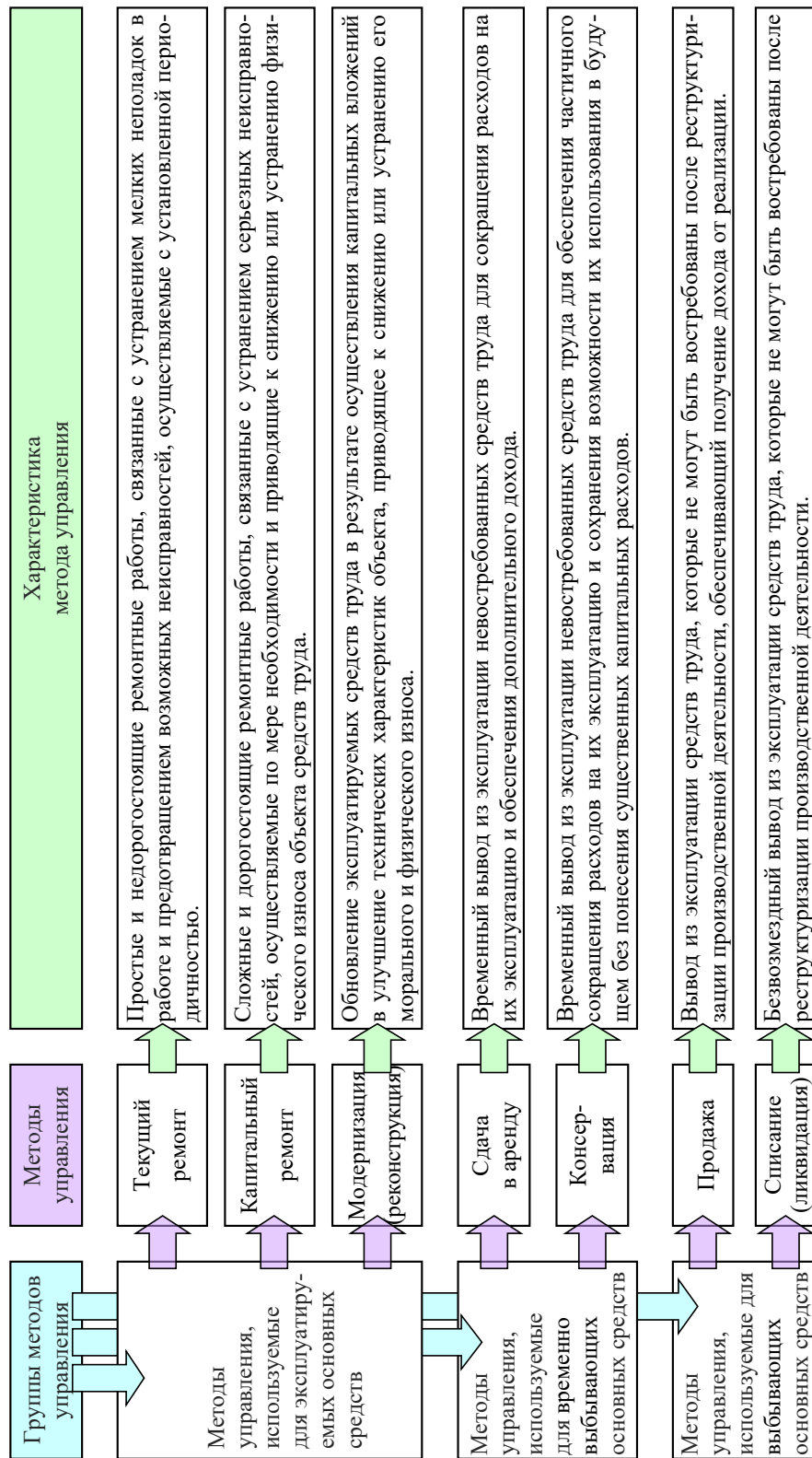


Рис. 1. Группировка методов управления эксплуатируемыми основными средствами в зависимости от их использования на соответствующей фазе жизненного цикла средств труда

Сопоставление основных методов управления эксплуатируемыми средствами труда с группами основных средств, сформированными по функциональному признаку

Основные методы управления эксплуатируемыми основными средствами		Стоимостная характеристика метода управления	Условные обозначения	Группа основных средств по функциональному признаку
Эксплуатация	текущий ремонт	$+\begin{cases} A \\ -3_{\text{тек}} \end{cases}$	А, А <sup>КР</sup> , А <sup>М</sup> – амортизация эксплуатируемых средств труда, соответственно востребованных после реструктуризации производственной деятельности, подвергшихся капитальному ремонту, модернизации (реконструкции); 3 <sub>тек</sub> <sup>КР</sup> , 3 <sub>тек</sub> <sup>М</sup> , 3 <sub>тек</sub> <sup>А</sup> , 3 <sub>тек</sub> <sup>К</sup> – текущие затраты соответственно эксплуатируемых средств труда, средств труда подвергшихся капитальному ремонту, модернизации (реконструкции), сдачи в аренду, консервации;	универсальные
	капитальный ремонт	$+\begin{cases} A_{\text{КР}} \\ -3_{\text{тек}}^{\text{КР}} + 3_{\text{кап}}^{\text{КР}} \end{cases}$		универсальные, специализированные
	модернизация (реконструкция)	$+\begin{cases} A_{\text{М}} \\ -3_{\text{кап}}^{\text{М}} + 3_{\text{тек}}^{\text{М}} \end{cases}$		специализированные
Временное выбытие	Сдача в аренду	$+\begin{cases} D_{\text{кап}}^{\text{А}} \\ -3_{\text{кап}}^{\text{А}} \end{cases}$	3 <sub>кап</sub> <sup>КР</sup> , 3 <sub>кап</sub> <sup>М</sup> – капитальные расходы соответственно на капитальный ремонт, модернизацию (реконструкцию) средств труда;	специализированные, специальные
	консервация	$+\begin{cases} A_{\text{тек}}^{\text{К}} \\ -3_{\text{тек}}^{\text{К}} \end{cases}$		
Выбытие	продажа	$+\begin{cases} D_{\text{П}}^{\text{А}} \\ -3_{\text{П}}^{\text{А}} \end{cases}$	А <sup>К</sup> – неначисляемая амортизация законсервированных средств труда; D <sup>А</sup> , D <sup>П</sup> , D <sup>С</sup> – операционные доходы соответственно от сдачи в аренду, продажи и списания (ликвидации); 3 <sub>П</sub> <sup>П</sup> , 3 <sub>С</sub> <sup>С</sup> – операционные расходы соответственно от сдачи в аренду, продажи и списания (ликвидации).	специализированные, специальные
	списание (ликвидация)	$+\begin{cases} D_{\text{С}}^{\text{С}} \\ -3_{\text{С}}^{\text{С}} \end{cases}$		

Перечисленные методы управления эксплуатируемыми основными средствами рекомендуется группировать в зависимости от их использования на соответствующей фазе жизненного цикла средств труда следующим образом:

- методы управления, используемые для основных средств, которые продолжают эксплуатироваться после реструктуризации производственной деятельности организации;

- методы управления, используемые для временно выбывающих основных средств;

- методы управления, используемые для выбывающих основных средств [5].

Такая группировка учитывает содержание каждого метода управления эксплуатируемыми основными средствами, а также изменение стоимостных характеристик, связанных с их использованием, и может быть представлена на рисунке 1.

Группировку методов управления основными средствами организации следует рассматривать в качестве важной особенности управления средствами труда в условиях реструктуризации производственной деятельности организаций, так как она позволяет установить альтернативные методы управления и осуществить выработку наиболее экономически целесообразных управленческих решений.

Сопоставление основных методов управления эксплуатируемыми средствами труда с группами основных средств, сформированными по функциональному признаку, представлено в таблице.

Если удельный вес специальных объектов эксплуатируемых основных средств достаточно высокий, а процесс реструктуризации производственной деятельности организации неизбежен, то существенное внимание следует уделять управлению этой группой средств труда. Большая часть такой группы эксплуатируемых объектов основных средств подлежит выбытию путем продажи или списания (ликвидации) по причине невозможности их использования в новых производственных процессах, а меньшая часть – временному выбытию путем сдачи в аренду или консервации, если окончательное управленческое решение об их дальнейшей востребованности в реструктуризированной производственной деятельности не принято. Выбор метода управления для специальных объектов эксплуатируемых основных средств осуществляется, исходя из экономической целесообразности его реализации путем сопоставления изменяющихся стоимостных характеристик метода. В качестве альтернативных методов выбытия специальных объектов эксплуатируемых основных средств рассматриваются продажа и списание (ликвидация), а альтернативных методов временного выбытия – сдача в аренду и консервация.

Критериями выбора методов управления для специальных объектов эксплуатируемых основных средств являются:

- для методов выбытия специальных объектов эксплуатируемых основных средств

$$\max \left( + \left\{ \begin{matrix} D^{\Pi} \\ 3^{\Pi} \end{matrix} \right\}, + \left\{ \begin{matrix} D^C \\ 3^C \end{matrix} \right\} \right);$$

- для методов временного выбытия специальных объектов эксплуатируемых основных средств

$$\max \left( + \left\{ \begin{matrix} D^A \\ 3^A \end{matrix} \right\}, + \left\{ \begin{matrix} A^K \\ 3_{\text{тек}}^K \end{matrix} \right\} \right).$$

Большое внимание при реструктуризации производственной деятельности организации следует уделять управлению специализированными объектами эксплуатируемых основных средств, если эта группа имеет наибольший удельный вес в структуре средств труда по функциональному признаку. Одна часть группы специализированных объектов основных средств подлежит дальнейшей эксплуатации, но для этого должна быть подвергнута капитальному ремонту для приведения их в надлежащее состояние путем устранения или снижения физического износа или модернизации (реконструкции) для приведения их состояния к современным требованиям путем устранения или снижения морального и физического износа, а другая часть – временному выбытию путем сдачи в аренду или консервации, если окончательное управленческое решение об их дальнейшей востребованности в реструктуризированной производственной деятельности не принято. Выбор метода управления для специализированных объектов эксплуатируемых основных средств осуществляется, исходя из экономической целесообразности его реализации путем сопоставления изменяющихся стоимостных характеристик метода. В качестве альтернативных методов эксплуатации специализированных объектов основных средств рассматриваются капитальный ремонт и модернизация (реконструкция), а альтернативных методов временного выбытия – сдача в аренду и консервация.

Критериями выбора методов управления для специализированных объектов эксплуатируемых основных средств являются:

- для методов эксплуатации специализированных объектов основных средств

$$\max \left( + \left\{ \begin{matrix} A^{KP} \\ 3_{\text{тек}}^{KP} + 3_{\text{кап}}^{KP} \end{matrix} \right\}, + \left\{ \begin{matrix} A^M \\ 3_{\text{кап}}^M + 3_{\text{тек}}^M \end{matrix} \right\} \right);$$

- для методов временного выбытия специализированных объектов эксплуатируемых основных средств

$$\max \left( + \left\{ \begin{matrix} D^A \\ 3^A \end{matrix} \right\}, + \left\{ \begin{matrix} A^K \\ 3_{\text{тек}}^K \end{matrix} \right\} \right).$$

При реструктуризации производственной деятельности организации большое внимание следует уделять управлению универсальными объектами эксплуатируемых основных средств, если эта группа имеет наибольший удельный вес в структуре средств труда по функциональному признаку. Практически вся группа универсальных объектов основных средств подлежит дальнейшей эксплуатации, но для этого либо должна быть подвергнута капитальному ремонту для приведения их в надлежащее состояние путем устранения или снижения физического износа, либо этого не требуется. Такие объекты эксплуатируемых основных средств продолжают эксплуатироваться, подвергаясь только текущему ремонту. Выбор метода управления для универсальных объектов эксплуатируемых основных средств осуществляется, исходя из экономической целесообразности его реализации путем сопоставления изменяющихся стоимостных характеристик метода. В качестве альтернативных методов эксплуатации универсальных объектов основных средств рассматриваются текущий и капитальный ремонт, а критерием выбора метода является

$$\max \left( + \left\{ \begin{matrix} A \\ 3_{\text{тек}} \end{matrix} \right\}, + \left\{ \begin{matrix} A^{\text{KP}} \\ 3_{\text{тек}}^{\text{KP}} + 3_{\text{кап}}^{\text{KP}} \end{matrix} \right\} \right);$$

Учитывая альтернативный характер управления различными группами объектов эксплуатируемых основных средств в условиях реструктуризации производственной деятельности организации, этот процесс следует представить в виде следующей схемы на рисунке 2.

После принятия решения о реализации процесса реструктуризации производственной деятельности организации процесс управления эксплуатируемыми основными средствами, представленный на рисунке 2, предусматривает реализацию нескольких обязательных этапов.

Первым этапом является разработка концепции управления эксплуатируемыми объектами основных средств, которая предусматривает формулирование общего отношения к эксплуатируемым средствам труда в условиях реструктуризации производственной деятельности.

Для разработки концепции определяют цель и задачи управления эксплуатируемыми объектами основных средств. Например, цель управления может быть сформу-

лирована как максимальное и экономически обоснованное задействование эксплуатируемых объектов основных средств в новых производственных процессах. Тогда основными задачами управления являются:

- поддержание необходимой структуры эксплуатируемых основных средств по функциональному признаку, обеспечивающей успешное осуществление процесса реструктуризации производственной деятельности;
- выбор и реализация методов управления для каждой группы объектов эксплуатируемых основных средств;
- контроль и регулирование процесса управления объектами эксплуатируемых основных средств.

Вторым этапом является планирование процесса управления эксплуатируемыми объектами основных средств, который предусматривает осуществление анализа состояния и структуры средств труда с точки зрения их группировки по функциональному признаку, а также выбор метода управления объектами эксплуатируемых основных средств из числа альтернативных по установленному критерию. На этапе планирования процесса управления эксплуатируемыми объектами основных средств, кроме выбора методов управления различными группами средств труда, также устанавливаются плановые значения основных параметров, характеризующих экономическую целесообразность использования в новых производственных процессах основных средств, эксплуатируемых в организации. Такими основными параметрами являются различные стоимостные характеристики, относящиеся к методам управления эксплуатируемыми объектами основных средств:

- амортизация эксплуатируемых средств труда, востребованных после реструктуризации производственной деятельности, подвергшихся капитальному ремонту, модернизации (реконструкции), а также неначисляемая амортизация законсервированных средств труда;
- текущие затраты эксплуатируемых средств труда, средств труда подвергшихся капитальному ремонту, модернизации (реконструкции), сдачи в аренду, консервации;
- капитальные расходы на капитальный ремонт, модернизацию (реконструкцию) средств труда;
- операционные доходы и расходы от сдачи в аренду, продажи и списания (ликвидации).



Рис. 2. Процесс управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации

Третьим этапом является реализация плана управления эксплуатируемыми объектами основных средств, который предусматривает практическую реализацию методики управления средствами труда в условиях реструктуризации производственной деятельности. На этапе реализации плана управления эксплуатируемыми объектами основных средств периодически фиксируются основные параметры, характеризующие экономическую целесообразность

использования в новых производственных процессах средств труда, ранее эксплуатируемых в организации.

Четвертым этапом является контроль и корректировка процесса управления эксплуатируемыми объектами основных средств, которые необходимы для оценки фактически полученных и плановых параметров реализации процесса и осуществления корректирующих управленческих воздействий в том случае, если установленные

параметры процесса критически отличаются от требуемых. Для этого в процессе управления эксплуатируемыми объектами основных средств предусмотрено наличие обратной связи, реализация которой позволяет пересмотреть плановые параметры по причине невозможности их достижения или внести корректировки в реализацию плана управления эксплуатируемыми средствами труда.

Реализация предложенной схемы управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации позволяет обеспечить наиболее рациональное использование объектов средств труда в новых производственных процессах.

### Выводы

Управление эксплуатируемыми основными средствами организации, производственная деятельность которой подвергается реструктуризации, представляет достаточно существенную проблему. Практически у любой организации на определенной стадии ее развития может возникнуть потребность в изменении профиля производства, обусловленная критическим снижением финансовых результатов, усилением конкуренции, падением конкурентоспособности, темпов развития, масштабов производства и др. В таких условиях для поддержания и улучшения жизнеспособности организации экономически целесообразно осуществлять реструктуризацию производственной деятельности.

Обосновано, что существенной особенностью управления эксплуатируемыми основными средствами, рассмотрение которой способствует успешному осуществлению процесса реструктуризации производственной деятельности организации, является сформированная структура объектов средств труда. Рекомендовано в процессе управления основными средствами использовать их группировку по функциональному признаку, различая универсальные, специализированные и специальные объекты средств труда, и поддерживать их структуру распределения на оптимальном уровне, обеспечивающем достижение более высокой вероятности успеха и эффективности осуществления реструктуризации производства.

Установлено, что существующие методы управления основными средствами в зависимости от их использования на соответ-

ствующей фазе жизненного цикла средств труда целесообразно объединять в группы методов, используемых при эксплуатации, временном выбытии и выбытии объектов основных средств.

Достижение требуемой структуры распределения средств труда по их функциональному признаку рекомендовано осуществлять в результате использования определенных методов управления к сформированным группам основных средств. Соответствие отдельных методов управления эксплуатируемыми средствами труда и различных их групп, сформированных по функциональному признаку, является еще одной важной особенностью управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации. Для формирования процесса управления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации предложены критерии выбора методов управления для различных групп средств труда.

Таким образом, выявлено, что наиболее важными особенностями управления эксплуатируемыми объектами основных средств в условиях реструктуризации производственной деятельности организаций являются:

- группировка основных средств по их функциональному признаку, предусматривающая формирование универсальных, специализированных и специальных групп объектов средств труда;
- группировка методов управления средствами труда, включающая формирование групп методов управления, используемых для основных средств, которые продолжают эксплуатироваться после реструктуризации производственной деятельности организации, используемых для временно выбывающих основных средств, а также используемых для выбывающих основных средств;
- соответствие отдельных методов управления основными средствами и различных их групп, сформированных по функциональному признаку;
- критерии выбора методов управления для различных групп объектов основных средств, предусматривающие достижение максимума соответствующих стоимостных характеристик, формируемых реализуемым методом управления.



Рассмотрение всех особенностей управления средствами труда позволяет наиболее качественно организовать процесс управ-

ления эксплуатируемыми основными средствами в условиях реструктуризации производственной деятельности организации.

---

*Библиографический список*

1. Бабкин А.В. Реструктуризация экономики: теория и инструментарий. СПб.: Изд-во политехнического университета, 2015. 664 с.
2. Безпалов В.В. Реструктуризация системы управления предприятия: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 280 с.
3. Иванов А.М. Теоретические основы реструктуризации организации: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 254 с.
4. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. 480 с.
5. Хлынин Э.В., Баранов А.А., Фейгельман Н.В. Возможности финансирования процесса реструктуризации промышленных предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. №2-1. С. 373-381.