

## ЦЕЛЬ И ВИДЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

### ENTERPRISE RESTRUCTURING AIM AND TYPES

С. П. Бараненко, доктор экономических наук

В. О. Никонов, аспирант

Целью реструктуризации предприятия является его адаптация к рыночным условиям и повышение конкурентоспособности путем подбора наиболее эффективной модели использования ресурсных, технических, технологических, организационных, коммерческих, экономических, финансовых, налоговых и других возможностей и с учетом спроса. Выделены цели реструктуризации промышленных предприятий. Приведены классификационные признаки и виды реструктуризации.

Enterprise restructuring is aimed at adapting it to market conditions and improving its competitiveness through selection of most effective model of using material, technical, technological, organizational, commercial, economical, financial, tax-related and other resources with due account of the demand. Restructuring classification signs and types as well as restructuring aims specific for industrial enterprises are provided for.

Réstructuration d'entreprises vise leur adaptation aux conditions du marché et augmentation de compétitivité par le choix du modèle le plus efficace d'utilisation de ressources matériels, techniques, technologique, organisationnels, commerciale, économique, financiers, douaniers, etc., avec propre considération du demand. Signes et types de restructuration par classes et buts spécifique pour entreprises industriels sont présenté.

Betriebsrestrukturierung verfolgt das Ziel, durch den Wahl des meistens effektiven Benutzungsprogramms der Materialien, technischen, technologischen, organisatorischen, kommerziellen, ökonomischen, finanziellen usw. Ressourcen, den Betrieb zur Marktbedingungen adaptieren und seine Konkurrenzfähigkeit erhöhen. Restrukturierungsmerkmale und Type sind klassifiziert, Restrukturierungsziele spezifische für Industriebetriebe sind angeführt.

**Ключевые слова:** реструктуризация, рентабельность, классификация, предприятие, устойчивость.

**Key words:** restructuring, profitability, classification, enterprise, stability.

**Mots clefs:** réstructuration, rentabilité, classification, entreprise, stabilité.

**Schlüsselwörter:** Restrukturierung, Rentabilität, Klassifizierung, Betrieb, Stabilität.

Необходимость реструктуризации возникает, как правило, при наступлении кризиса, а также в условиях, когда текущее положение предприятия можно считать удовлетворительным, но прогнозы его деятельности являются неблагоприятными<sup>1</sup>. В этом случае реструктуризация является инструментом предупреждения негативных изменений, пока они не приобрели необратимый характер. Стимулами к проведению реструктуризации могут стать такие проблемы, как: необходимость расширения или изменения сферы деятельности; спад объема продаж и рост накладных расходов; снижение рентабельности производства; слабый контроль выполнения работ; неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры<sup>2</sup>.

Тем не менее, реструктуризации могут быть подвергнуты и вполне благополучные, быстроразвивающиеся организации. В этом случае реструктуризация свидетельствует о дальновидности

руководства, осознающего, что рост компании требует адекватного изменения системы управления<sup>3</sup>. Необходимость в реструктуризации может возникнуть как из-за внутренних, так и из-за внешних причин.

Как показал в своем исследовании Ю.А. Москалев<sup>4</sup>, существует целый ряд факторов во внутренней среде российских предприятий, сдерживающих их развитие и, таким образом, вызывающих необходимость проведения реструктуризации. Среди них:

- низкий уровень компетентности работников, недостаток современных знаний, слабое взаимодействие между экономическими, маркетинговыми и производственными службами;
- слабость информационных потоков внутри организации, недостаток информации для принятия решений;
- неэффективность системы распределения ресурсов между подразделениями;

<sup>1</sup> Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / отв. ред. Г.А. Александров. Ростов-на-Дону: Михайлов&K, 2011. – С. 111.

<sup>2</sup> Кац И. Антикризисное управление предприятием // Экономика&Бизнес. – 2010. – № 2. – С. 82–85.

<sup>3</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001. – С. 12.

<sup>4</sup> Москалев Ю.А. Исследование факторов развития предприятия машиностроения // Экономика и производство. – 2004. – № 1. – С. 31–35.

- преобладание материальных методов стимулирования работников, слабая заинтересованность в конечных результатах деятельности;
- отсутствие стратегии предприятия, системы планирования, неясность целей деятельности, неэффективная система ответственности и контроля исполнения управленческих решений;
- устаревшая организационная структура, не отвечающая состоянию внешней и внутренней среды организации, недостаток оборотных средств для развития предприятия и др.

Однако, чаще всего, решение о проведении реструктуризации является реакцией на изменение внешней среды фирмы. В этом случае реструктуризация осуществляется по следующим направлениям<sup>1</sup>:

- предприятие стремится повысить эффективность путем совершенствования производственных процессов, усиления контроля использования ресурсов с целью устранения малопродуктивных структурных звеньев;
- новая ситуация на рынке требует изменения конкурентной стратегии, что вызывает необходимость преобразования структуры предприятия; в данном случае цель состоит в создании стратегически эффективной организационной структуры;
- широкие перспективы открывают новаторские организационные концепции, существенно отличающиеся от традиционных; цель заключается в том, чтобы повысить конкурентоспособность, ориентируясь на новое понимание организации.

Таким образом, целью реструктуризации конкретного предприятия является адаптация к рыночным условиям хозяйствования и повышение конкурентоспособности. Для этого предприятие реализует ряд промежуточных целей: экономических, финансовых, структурных, управленческих, производственных, технико-технологических, социальных и прочих<sup>2</sup>. Иными словами, целью реструктуризации предприятия является подбор наиболее эффективной модели использования ресурсных, технических, технологи-

ческих, организационных, коммерческих, экономических, финансовых, кредитных, налоговых и других возможностей при производстве товаров или услуг с учетом спроса рынков и требований потребителей.

Основными целями собственников предприятий в процессе реструктуризации являются: приведение бизнес-системы в соответствие с ожиданиями; повышение стоимости бизнес-системы<sup>3</sup>. Описание иерархии задач реструктуризации предприятия подробно отражено в работе И.И. Мазура, В.Д. Шапиро<sup>4</sup>.

Принятую стратегию реструктуризации важно подкреплять необходимыми мерами по трем основным направлениям:

- уменьшение затрат и повышение эффективности производства и производительности труда, снижение энергоемкости производства, усиление контроля качества продукции;
- модернизация или замена оборудования: модернизация является наиболее выгодной и по критерию затрат, и в рамках стратегии развития предприятия;
- внедрение новой технической, технологически и экономически обоснованной технологии.

Наиболее полная, на наш взгляд, структурная схема целей реструктуризации представлена в работе Водопьянова А.В.<sup>5</sup>. По нашему мнению, реструктуризация предприятия направлена на решение двух основных задач: во-первых, в самые кратчайшие сроки обеспечить выживание предприятия; во-вторых, повысить его конкурентоспособность на рынке.

В современной экономической литературе существуют различные подходы по классификации видов реструктуризации промышленных предприятий. Так, наиболее полное отображение они нашли в работах А.Н. Раппопорта<sup>6</sup>, В.А. Щербакова и Н.А. Щербаковой<sup>7</sup>, А. Е. Худяковой<sup>8</sup>. Мы предлагаем следующую классификацию видов реструктуризации (таблица 1).

<sup>1</sup> Горелик С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий. Иркутск: Изд. Байкальского ГУ экономики и права, 2011.

<sup>2</sup> Осипов В.И. Экономика предприятия / В.И. Осипов, А.Т. Никифорова. Тула: Астропринт, 2010.

<sup>3</sup> Бажуткина Л.П. Процесс реструктуризации производства в регионе: тенденции и опыт. СПб.: СПбГУЭФ, 2010.

<sup>4</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация российских предприятий и компаний: обобщение опыта управления проектами. М.: Институт инвестиционного развития, 2011.

<sup>5</sup> Водопьянов А.В. Реструктуризация промышленного предприятия с использованием средств маркетинга // Экономические науки. – 2008. – № 7 (44).

<sup>6</sup> Раппопорт А.Н. Реструктуризация российской электроэнергетики. М.: Экономика, 2005.

<sup>7</sup> Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В.А. Щербаков, Н.А. Щербакова. М.: Омега-Л, 2011.

<sup>8</sup> Худякова А. Е. Реструктуризация промышленного предприятия в условиях развивающегося рынка // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 3 (141). – С. 104–108.

Таблица 1

**Классификация видов реструктуризации предприятий**

| Классификационные признаки                    | Виды реструктуризации  |
|---|--|
| 1. Период преобразований                      | Стратегическая реструктуризация<br>Оперативная реструктуризация  |
| 2. Объекты процесса реструктуризации          | Стратегическая реструктуризация<br>Оперативная реструктуризация<br>Реструктуризация бизнеса<br>Реструктуризация имущественного комплекса<br>Реструктуризация собственности (акционерного капитала)<br>Реструктуризация задолженности<br>Реструктуризация организационной структуры |
| 3. Масштаб преобразований                     | Частная реструктуризация<br>Комплексная (полная, глобальная) реструктуризация  |
| 4. Функциональное содержание                  | Производственная реструктуризация<br>Организационная реструктуризация<br>Кадровая реструктуризация<br>Финансовая реструктуризация  |
| 5. Полигон преобразований                     | Правовая реструктуризация<br>Экономическая реструктуризация  |
| 6. Уровень преобразования                     | Внутренняя реструктуризация<br>Внешняя реструктуризация  |
| 7. Модель осуществления преобразований        | Эволюционная реструктуризация<br>Революционная реструктуризация  |
| 8. Финансово-экономическое состояние субъекта | Реструктуризация нормально работающего предприятия (корпоративная, стабилизационная реструктуризация)<br>Реструктуризация кризисного (неплатежеспособного) предприятия (кризисная реструктуризация)  |

В процессе обоснования видов реструктуризации необходимо глубоко проанализировать технико-экономическую и финансовую ситуации. Первый вопрос, на который необходимо найти ответ, – это определить вид продукции, которую будет производить предприятие после реструктуризации для обновления своего потенциала и нормального функционирования.

Этому предшествует анализ всех направлений деятельности предприятия по критерию конкурентоспособности продукции: цена, качество, рыночная доля, структура затрат и прибыльности. Прежде всего, анализируются альтернативы:

- если доходность производства данной продукции невозможно возобновить по причине ее низкого качества, устаревшей технологии, высокой себестоимости, низкого уровня использования производственных мощностей, что делает невозможной экономию на масштабах производства, тогда производство необходимо остановить;
- для ресурсов, которые высвобождаются (производственные мощности, «ноу-хау», управленческий и трудовой потенциал), определяются новые перспективные виды продукции, производство которых обеспечит необходимую рентабель-

ность вложенного капитала с учетом стоимости реструктуризации;

- если производство не может быть восстановлено даже с реструктуризированными техническими условиями и перепрофилированным персоналом, тогда предприятие подлежит закрытию; неэкономное и устарелое оборудование и имеющиеся активы продаются, а производственные площади сдаются в аренду<sup>1</sup>.

В целом, система экономического обоснования проектов реструктуризации должна включать шкалу критериев целесообразности проведения реструктуризации, методический аппарат выбора оптимальных направлений реструктуризации в условиях развивающегося рынка, экономический механизм реализации проекта реструктуризации, методику оценки эффективности реструктуризации промышленного предприятия, систему критериев и методов экономической оценки последствий реструктуризации.

Отдельные авторы указывают на необходимость учета основных макроэкономических показателей при проведении реструктуризации, обосновывая данный тезис тем, что успешное проведение оперативной реструктуризации и реализация программы стратегического развития во многом зависят от общей

<sup>1</sup> Бачурин А. Реструктуризация и реформирование производства // Экономист. – 2002. – № 9. – С. 23–29.

макроэкономической ситуации, а эффективность реформ на макроуровне – от экономического и финансового положения предприятий. Таким образом, возникают устойчивые причинно-следственные связи, представленные на рис. 1<sup>1</sup>.

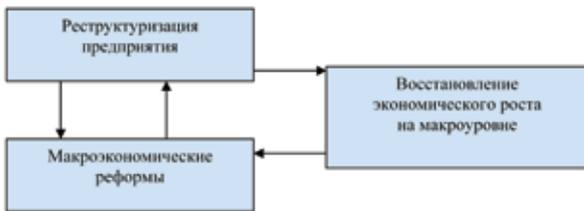


Рис. 1. Взаимосвязи между макроэкономическими реформами и реструктуризацией компаний

Обязательной составной частью успешной реструктуризации является четкое определение реальной макроэкономической ситуации по следующим направлениям:

1. Определение этапа промышленного цикла: кризис, депрессия, оживление или подъем. Необходимо признать, что устаревшие технологии являются наиболее слабым звеном на многих российских предприятиях. Неизбежным следствием физически, функционально и экономически устаревших технологий являются высокие затраты на единицу продукции при относительно низком качестве, что определяет низкую конкурентоспособность многих российских предприятий;
2. Определение действительных темпов инфляции. Для успешного проведения оперативной реструктуризации на предприятии необходимо учитывать действительные темпы роста цен на продукцию в конкретных отраслях.

Проведенное исследование показало, что цели реструктуризации промышленных предприятий достаточно разнообразны, однако основными из них являются: повышение финансовой устойчивости; повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, производства или предприятия; улучшение управления и повышение эффективности производ-

ства; создание дополнительной стоимости предприятия и рост стоимости бизнеса; изменение распределения собственности и контроль деятельности предприятия; привлечение инвестиций в производство и повышение инвестиционной привлекательности предприятия; производство более современных продуктов; повышение эффективности функционирования; выход предприятия из кризиса.

В основе успешной реструктуризации предприятия, прежде всего, лежит глубокое осознание руководством необходимости ее проведения. Как правило, приходит оно при появлении финансовых трудностей, негативных тенденций в деятельности предприятия. При этом, как показывает практика, необходимость проведения реструктуризации может определяться следующими признаками:

- отсутствие стратегии;
- нехватка оборотного капитала;
- низкая производительность;
- снижение ликвидности;
- появление зависимости от ограниченного количества покупателей или клиентов, потеря «маневра»;
- принятие всех решений в повседневной жизни предприятия одним менеджером и боязнь делегации своих полномочий другим;
- боязнь риска;
- отсутствие владения рыночной ситуацией отделом маркетинга;
- методология определения себестоимости на предприятии не позволяет определить причину высоких затрат;
- наличие бремени социальных расходов.

Могут быть также обнаружены другие признаки, позволяющие сделать выводы о необходимости проведения реструктуризации. Процесс реструктуризации представляет собой ряд взаимосвязанных действий во времени и пространстве, включающих разработку проектных решений, воплощающих соответствующую идею реструктуризации, проведение структурных изменений, направленных на обеспечение эффективного использования ресурсов и получение конечных результатов реструктуризации.

<sup>1</sup> См. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий. М.: Юнити-Дана, 2007.