

Ахметов Л. А.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства
e-mail: lerik39@yandex.ua*

Бабич О. В.

*кандидат экономических наук, доцент,
Брянский государственный технический университет
e-mail: oxy2210@rambler.ru*

Подходы к изучению реструктуризации деятельности промышленного предприятия

В статье представлен анализ взглядов на понятие «реструктуризация», предложенная авторская классификация и определение рассматриваемого понятия.

Ключевые слова: *реструктуризация, этапы реструктуризации.*

Akhmetov L. A.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Russian academy of entrepreneurship*

Babich O. V.

*PhD (Economics), associate professor,
Bryansk state technical university*

Approaches to the study of an industrial enterprise restructuring

The article presents analysis of views on the concept of «restructuring», the author proposed classification and definition of the concept.

Keywords: *restructuring, types of restructuring, improving the activity.*

Более двадцати лет наша страна строит рыночную экономику. Экономические и политические преобразования как положительным, так и негативным образом сказались на работе предприятий. Не имея опыта хозяйствования в рыночной среде, многие промышленные предприятия прекратили свое существование, другие реорганизовались и попытались приспособиться к новым сложившимся условиям. Существующая производственная база большинства крупных предприятий не могла обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. Осо-

бенно сильно это было заметно в начале 90-х, после хлынувшей волны импортной продукции в страну, удивлявшей своим разнообразием, эргономичными качествами. В таких условиях потребители предпочитали зарубежные товары. В последнее время ситуация изменилась. Улучшение инвестиционного климата и стабилизация политической обстановки положительным образом сказались на большинстве российских предприятий ¹.

В экономической литературе в последнее время широко использовались понятия «реформирование», «реорганизация», «реструктуризация» и «реинжиниринг» предприятий и компаний. Можно констатировать, что до сих пор происходит смешение данных понятий, и нет единой точки зрения в их определении ².

И.И. Мазур и В.Д. Шапиро выделяют три вида изменений в организациях в порядке их усложнения ³:

Реорганизация – преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.

Реформирование – изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

Реструктуризация – комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выбранной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

«Реформирование предприятий» является наиболее общим, всеобъемлющим понятием, охватывающим многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятий и направления ее пре-

¹ Бабич О.В. Реструктуризация предприятия: сущность и определение // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2013. – № 36. – С. 7.

² Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

³ Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

образований, в том числе реорганизацию, реструктуризацию, реинжиниринг бизнес-процессов (рис. 1).



Рис. 1. Реформирование деятельности предприятия

признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, отклонением фактического состояния от запланированного. Здесь реструктуризация является реакцией на негативные изменения, пока они не приобрели еще необратимого характера.

В-третьих, реструктуризации могут подвергаться благополучные, быстрорастущие организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Причем в случае ранней идентификации кризисной ситуации предоставляется большая свобода маневра и более широкий выбор антикризисных процедур, в том числе методов и средств реструктуризации.

В странах с развитой экономикой реструктуризация является естественным процессом. Вопрос о реструктуризации встает всякий раз, когда компания сталкивается со снижением эффективности своей деятельности, изменением экономического окружения, технологического развития и обострения конкуренции.

Другими словами, реструктуризацию деятельности предприятия можно рассматривать как частный случай реформирования структуры управления.

По мнению некоторых исследователей в исследуемой области реструктуризация может применяться в трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса.

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение предприятия можно

Для российской экономической науки процесс реструктуризации – относительно новый объект изучения. Однако в последнее время к данному вопросу обращаются все больше авторов и предлагают свою трактовку понятия и сущности реструктуризации ⁴ (табл. 1).

Таблица 1

Классификация определений понятия «реструктуризация»

Автор	Определение
Реструктуризация как процесс изменения структуры организации	
М.Д. Аистова	Реструктуризация – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.).
Л. Водачек	Реструктуризация – комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом.
А. Евсеев	Реструктуризация – любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании.
В.В. Кондратьев	Реструктуризация – это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация- это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, реструктуризация – это изменение бизнес-процессов. Общий принцип простой: типология структур систем предопределяет типологию изменений ⁵ .
А. Карлик, Е. Гришпун	Приведение организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами.
О.В. Воробьева	Реструктуризация хозяйствующего субъекта представляет собой изменения процессов управления предприятием, результатом которого является трансформация состава и структуры пучка прав собственности относящихся к данному субъекту хозяйствования ⁶ .
Д. Хлебников	Реструктуризация – изменение структуры компании, а также элементов, формирующих ее бизнес под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды ⁷ .

⁴ Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

⁵ Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компанией:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000.

⁶ Воробьева О.В. Воздействие реструктуризации вертикально-интегрированных компаний на региональное экономическое пространство: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. – Казань, 2012.

⁷ Бегинина К.И. Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении / К.И. Бегинина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 14(195) Экономика Вып. 27 – С. 122.

1	2
С. Фивейский	Реструктуризация – это радикальное изменение структуры, где в качестве основных структурных компонент выступают производственная, информационная и организационная структуры.
Ю.В. Баринов	Реструктуризация – процесс, целью которого является реорганизация организационной структуры, ее совершенствование и повышение эффективности управления.
С.В. Безделов	Реструктуризация – процесс внедрения структурных изменений в деятельность предприятия с целью сохранения или увеличения прибыльности под влиянием изменяющихся внешних условий.
В.Н. Тренив, В.А. Ириков	Реструктуризация – изменение структуры предприятия и создаваемой им продукции.
Реструктуризация как комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности	
Л.П. Страхова, Г.В. Бутковская	Реструктуризация – проведение комплекса мероприятий организационного, технического, финансового характера, позволяющих предприятию восстановить свою конкурентоспособность.
К. Кордан, Т. Фолмэн, М. Ванденборт	Реструктуризация – проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво, а не просто «затягивание пояса» в компании или улучшение текущих операций. В результате проведенной реструктуризации компания должна не просто работать лучше, а производить более современные продукты.
Л.П. Белых	Реструктуризация промышленных и финансовых компаний – процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности ⁸ .
В.И. Грущенко, Л.В. Фомченкова	Реструктуризация – процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.
В.Г. Крыжановский	Реструктуризация есть структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.
К.И. Бегина	Реструктуризация – процесс изменения структур предприятия – социальной, производственной, организационной, технологической, финансовой, информационной – с учетом влияния внешней и внутренней среды, направленный на повышение его конкурентоспособности и эффективности ⁹ .
Т. Хокканен	Реструктуризация – использование всего управленческого и производственного потенциала, необходимого для создания и прибыльной продажи нужных потребителям товаров (услуг).

⁸ Белых Л.П. Реструктуризация предприятий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

⁹ Бегина К.И. Особенности реструктуризации предприятий на различных этапах жизненного цикла // Управление экономическими системами. – 2011. – № 4 (28).

Продолжение таблицы 1

1	2
О.С. Сухарев	Реструктуризация – совокупность мероприятий, применяющихся на уровне предприятия, региона, отрасли и всей экономики, которые приводили бы к образованию конкурентоспособных, растущих в области занятости, реальных доходов и инвестиций промышленных комплексов в условиях контролируемого государством и достаточно для обеспечения указанных параметров конкурентного прессинга – как со стороны отечественных производителей, так и со стороны иностранных соперничающих фирм ¹⁰ .
Реструктуризация как способ выхода из кризиса	
Р.А. Фатхутдинов	Реструктуризация – это реформирование находящейся в кризисном состоянии организации, осуществляемое ею самостоятельно, изнутри, по собственной инициативе, с самообеспечением.
В.И. Ляско	По мнению, стратегии восстановления и реструктуризации портфеля применяются в условиях ухудшения экономических показателей на отдельных направлениях. Тяжелое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одного или более видов деятельности, ведущей к снижению финансовых показателей предприятия в целом, сложной экономической ситуацией, высоким уровнем задолженности и т.д.
Г.А. Александров	Реструктуризация – фундаментальные комплексные изменения, в основе которых лежит трансформация структуры бизнеса и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты деятельности, их конечной целью является преодоление кризисных явлений, повышение эффективности работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности ¹¹ .
Реструктуризация как комплексная оптимизация системы (адаптация)	
Т.А. Зуб	Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро	Реструктуризация – комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выбранной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции ¹² .

¹⁰ Сухарев О.С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ: Монография. – М.: Изд-во Центр ЕАОН, 2007.

¹¹ Семенова С.А. Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации предприятий // Вестник МГТУ – 2010. – Том 13 – № 1. – С. 232–237.

¹² Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

1	2
Г.С. Мерзликина, Е.А. Семикин	Реструктуризация – это комплексное стратегическое преобразование внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и нацеленное на повышение эффективности ее деятельности за счет предельного соответствия ее структуры внутреннему содержанию в существующих на данный момент условиях внешней среды ¹³ .
А.К. Тутунджян	Процесс адаптации, подгонка внутренних структур организации малой экономической системы вне зависимости от ее масштабы и организационно-правовой формы к постоянно меняющимся под влиянием всевозможных факторов условиям существования и развития внешней среды, являющейся внутренней для большой экономической системы ¹⁴ .
Э.В. Маймина	Реструктуризация – это комплекс управленческих технологий, предназначенных для реализации финансовых, организационных, технических, технологических мер и мероприятий в целях изменения содержания деятельности организации для повышения ее адаптируемости изменениям рыночной среды и обеспечения соответствия этой деятельности требованиям рыночной конъюнктуры ¹⁵ .

Все многообразие определений предлагаем разделить на пять основных групп.

Наиболее простой подход к реструктуризации заключается в преобразованиях связанных с изменениями структуры предприятия. Согласно представлениям М.Д. Аистовой, «реструктуризация» – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.). Таких же взглядов придерживаются Л. Водачек, А. Евсеев, В.В. Кондратьев и другие.

Другие авторы рассматривают реструктуризацию как преобразование отношений собственности, технологической, производственной, организационной и финансовой структуры направленное на повышение конкурентоспособности организации, к ним относятся Л.П. Страхова и Г.В. Бутковская, К. Кордан, Т. Фолмэн и М. Ванденборг, Л.П. Белых и другие.

Реструктуризация предприятия может рассматривать как метод антикризисного менеджмента и использоваться для преодоления кри-

¹³ Мерзликина Г.С. Теоретические вопросы реструктуризации / Г.С. Мерзликина Е.А. Семикин. Волгоград, 2001.

¹⁴ Тутунджян А. К. Управление реструктуризацией в производственном секторе экономики: вопросы теории и практики): автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. – М., 2002.

¹⁵ Маймина Э.В. Реструктуризация деятельности организации как институциональный инструмент обеспечения устойчивого развития национальной экономики: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. – М., 2009.

зисных явлений. В области антикризисного управления реструктуризация определяется, как структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Термин «реструктуризация» применяется также в отношении задолженностей предприятий. В финансовом смысле он означает процедуры упорядоченного изменения условий погашения задолженностей предприятия, согласованные между кредитором и должником и проводящиеся по причине неспособности должника погашать свои долговые обязательства в первоначально установленные сроки.

В самом широком смысле финансовое оздоровление – это совокупность процедур, применяемых к неплатежеспособному предприятию в целях восстановления текущей платежеспособности и урегулирования накопленных долговых обязательств.

В антикризисном управлении выделяют следующие виды реструктуризации:

- реструктуризация собственности (изменение структуры акционерного капитала);
- бизнеса;
- имущественного комплекса;
- задолженности;
- системы управления.

При проведении принудительных судебных процедур различают:

- реструктуризацию в ходе судебных процедур финансового оздоровления (самостоятельно, но под контролем кредиторов);
- реструктуризацию в ходе внешнего управления, которую проводит арбитражный управляющий под контролем кредиторов;
- ликвидацию неплатежеспособных предприятий признанных банкротами ¹⁶.

Другой подход предполагает использование реструктуризации для оптимизации деятельности предприятия.

¹⁶ Кован Е.С. Теория антикризисного управления предприятием: Учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009.

Зуб Т. А. в своих работах рассматривает два понятия «реорганизация» и «реструктуризация».

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

По мнению А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда стратегия реструктуризации может использоваться диверсифицированными компаниями и предполагает кардинальное изменение портфеля корпорации за счет исключения одних и приобретения других подразделений.

Реструктуризация проводится при следующих случаях:

- стратегический анализ бизнес-портфеля указывает на грядущий спад прибыльности компании из-за наличия в портфеле слишком большого количества медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений;
- одно или несколько ключевых подразделений компании находятся в состоянии затяжного кризиса;
- смена главы корпорации, повлекшая за собой изменение стратегии;
- появление новой технологии или инновационного товара требует полного пересмотра бизнес портфеля компании для закрепления ее на перспективных новых рынках;
- у компании появляется возможность весьма крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продать несколько подразделений;
- ключевая отрасль компании теряет привлекательность, что требует коренного пересмотра портфеля;
- технологические изменения и конъюнктура рынка создают условия, при которых разделение корпорации на независимые компании выгодно, чем продолжение их функционирования под корпоративных зонтиком¹⁷.

Реструктуризация предприятия имеет внутренние и внешние предпосылки.

¹⁷ Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

Внешние требования реструктуризации следуют из необходимости развития экономики на основе роста ее конкурентоспособности, обеспечивающей лидерство страны на международном рынке.

Основным внутренним аспектом реструктуризации являются интересы различных участников и заинтересованных лиц.

В связи с переходом российской экономики на инновационный путь развития все чаще в экономической литературе встречается понятие «реинжиниринг». Реинжиниринг — это радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий и организаций для получения существенных эффектов в снижении стоимости, повышения качества и роста объемов продаж продукции и услуг.

Таким образом, споры по вопросам разграничения рассматриваемых понятий продолжатся и в настоящее время. Опираясь на Большой толковый словарь русского языка, который дает следующее определение понятию реструктурировать: «Реструктурировать — реструктуризировать, преобразовывать структуру чего-либо, реорганизовывать производство...» предлагаем реструктуризацию рассматривать как формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии предприятия и повышения эффективности его работы.

Важным этапом исследования является структуризация знаний в изучаемой области и четкое представление о видах, методах, концепциях и существующих решениях изучаемой проблемы.

В литературе в целях рассмотрения и представления преобразований (т.е. изменений вообще) на предприятии в различных аспектах выделяется следующая классификация (табл. 2).

В зависимости от ситуации на предприятии осуществляются мероприятия оперативного (обеспечение выживания на короткий срок) и долгосрочного характера (восстановление конкурентоспособности на длительное время).

В зависимости от стадии развития предприятия и его возможностей деятельность по реструктуризации можно разделить на два вида. Превентивные преобразования, целью которых является увеличение стоимости предприятия, сохранение собственности и другие задачи, связанные с поддержанием конкурентного статуса предприятия и повышением эффективности его функционирования. И преобразования предприятия, находящегося в условиях кризиса, сконцентрированные на решениях по возвращению дееспособности, преодолению кризиса и превращению предприятия в действующее.

Классификация преобразований

Критерий	Вид преобразований
Цели	Краткосрочные (оперативные) Долгосрочные
Причины инициирования	Превентивные (упреждающие) Кризисные (в условиях кризиса)
Уровень преобразований	Преобразования в области: внутренних факторов внешних факторов
Функциональное содержание	Структурные Организационные Производственные Управленческие Кадровые Финансовые Информационные
Вид стратегии преобразований	Преобразования в рамках: наступательной стратегии оборонительной стратегии
Модели осуществления преобразований	Эволюционные Революционные

Изменения могут рассматриваться с точки зрения внутренних и внешних факторов. Внутренние основаны на выработке операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования; внешние — на реорганизации видов деятельности и структуры предприятия путем: расширения (слияния, присоединения), сокращения (разделения, выделения) и преобразования акционерного капитала.

Реформирование предприятия можно представить как совокупность преобразований в следующих сферах: производственной (составляющие производственно-технической базы), организационной (экономико-правовые формы и принятое на предприятии распределение прав и обязанностей), кадровой (профессиональный и квалификационный состав работников), финансовой (активы и пассивы).

Наиболее часто предприятия используют оборонительную стратегию, которая выражается в том, что предприятие, испытывая в течение определенного времени трудности с реализацией своей продукции, стремится сократить объемы производства, отказаться от убыточной продукции, соответственно сократив численность работников предприятия, распродать излишние производственные мощности и виды бизнеса, чтобы выправить свое финансовое положение. Наступательная стратегия заключается в том, что предприятие выходит на рынок с новыми видами продукции по более низким ценам, приобретает новые бизнес-единицы, предприятия.

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в идее мелких шагов, или же радикально, в идее крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционной и революционной моделях изменений.

Для революционного метода управления изменениями характерны радикальное переосмысление, перепроектирование предприятий и производственно-хозяйственных процессов, глубокие и всеохватывающие перемены, мышление дискретными категориями, привлечение к участию убежденных сторонников перемен, использование для решительного устранения опасных тенденций. Эволюционные изменения осуществляются в рамках организационного развития, которое определяется как долгосрочный, тщательный, непрерывный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и ее членов¹⁸.

Что же касается непосредственно видов реструктуризации, то можно выделить следующие взгляды.

И.И. Мазур и В.Д. Шапиро выделяют два основных направления реструктуризации:

- корпоративная, стратегическая реструктуризация компании, направленная на повышение эффективности функционирования и связанная с развитием действующей компании, включая увеличение стоимости собственного капитала, повышение конкурентоспособности, завоевание новых или расширение имеющихся рынков, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию деятельности и т.п.
- реструктуризация компании в кризисных условиях. Кризисными для компании могут быть различные ситуации — от снижения эффективности производства и сбыта, ухудшения финансово-экономического состояния, не сказывающегося на расчетах с кредиторами, до ситуации, характеризующейся несвоевременным или неполным удовлетворением требований кредиторов. Крайним проявлением кризисной ситуации является несостоятельность (банкротство) компании¹⁹.

Л.П. Белых выделяет две основных формы реструктуризации:

1. Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой

¹⁸ Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002.

¹⁹ Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

требуются разработка схем поставок сырья; определение методов снижения издержек производства, снижения стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур.

2. Стратегическая реструктуризация представляет собой комплексный процесс, который предъявляет ко всем участникам высокие требования, отличающиеся от привычной повседневной работы²⁰.

Поскольку в процессе исследования рассматривается более узкое понятие реструктуризации предприятия, предлагаем уточненную классификацию видов реструктуризации промышленного производства (табл. 3)²¹.

Таблица 3

Классификация видов реструктуризации

Признак классификации	Вид
Время реализации программы реструктуризации	Краткосрочная Длительная
Охват	Целостная Частичная
Объект изменений	Организационная Функциональная Линейная
Функциональная область	Маркетинговая Производственная Кадровая Финансовая
Субъект инициирования	Внешняя Внутренняя
Источник финансирования	Самофинансирование Привлечение инвестиций
Технология проведения	Слияние Поглощение Выделение Разделение Преобразование Ликвидация
Характер изменений	Стратегическая Оперативная
Экономическое состояние	Текущая Кризисная

²⁰ Белых Л.П. Реструктуризация предприятий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л.П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

²¹ Бабич О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 20. – С. 15.

По времени реализации проекта реструктуризации предприятия предлагается выделять краткосрочную реструктуризацию, т.е. предполагается разработка и внедрение необходимых изменений сроком до года, и длительную, срок реализации которой более года.

В зависимости от охвата изменениями выделяем целостную реструктуризацию – изменение всех составляющих деятельности предприятия и частичную – изменение функционирования конкретного подразделения или части предприятия.

Реструктуризация может касаться всего предприятия в целом или же какого-либо функционального подразделения, в соответствии с этим можно выделить организационную и функциональную реструктуризацию. Кроме того, изменения могут коснуться линейного подразделения, в связи с этим реструктуризация будет иметь линейный характер.

Изменение организационной или управленческой структуры предприятия может касаться различных структурных функциональных подразделений, в соответствии с этим предлагаем выделить:

- маркетинговую реструктуризацию – изменения, происходящие в службе маркетинга или продаж;
- производственную реструктуризацию – проведение реформирования структуры в рамках производственного подразделения;
- кадровую реструктуризацию – изменения в службе управления персоналом;
- финансовую реструктуризацию – пересмотр деятельности финансовой службы предприятия.

Лицо, принимающее решение о реструктуризации предприятия или его конкретного подразделения, может являться исполнительным органом на предприятии или быть, к примеру, его учредителем или акционером, но не сотрудником, или, же если мы рассматриваем реструктуризацию одного из филиалов крупного предприятия, то это может руководитель филиала или руководитель всего холдинга инициировать данный процесс. В связи с этим необходимо выделение еще двух видов реструктуризации: внешняя и внутренняя.

Вопрос инвестирования процесса реструктуризации может быть рассмотрен в двух точках зрения:

- финансирование специалистов проводящих данную процедуру;
- финансирование самых изменений, если они носят всеохватывающий характер.

Например, проводимая реструктуризация на предприятии может охватывать одно или несколько подразделений, следовательно, может осуществляться отделом кадров самого предприятия, в этом

случае данный процесс не требует привлечения дополнительных источников средств, если же руководство и специалисты предприятия не справятся с поставленными задачами, то необходимо привлечь финансовые ресурсы и нанять сторонние организации.

Другой момент, реструктуризация предприятия может затрагивать лишь изменение ответственности того или иного подразделения или сотрудника, а может возникать ситуация создания нового подразделения в этом случае необходимы финансовые средства.

Руководство предприятия для реализации программы реструктуризации может использовать несколько технологий: слияние, поглощение, выделение, разделение, преобразование, ликвидация.

Слияние – объединение нескольких подразделений предприятия с образованием нового.

Поглощение – крупное или прибыльное подразделение поглощает мелкое или убыточное.

Выделение – из крупного эффективно функционирующего подразделения выделяют маленькое (например, из маркетинговой службы выделяют отдел рекламы).

Разделение – подразделение делят на два и более.

Преобразование – подразделение предприятия наделяют дополнительными функциями, т.е. изменяется область его деятельности.

Ликвидация – расформирование подразделения предприятия.

Реструктуризация предприятия может быть связана с реализацией стратегии, т.е. носить стратегический характер, или же быть необходимой для реализации краткосрочных целей деятельности предприятия, т.е. оперативной.

Реструктуризация деятельности предприятия может проходить в различных условиях и состояниях самого предприятия, в данном случае выделяем текущую реструктуризацию (естественный процесс при эффективном функционировании предприятия) и кризисную (предприятие находится в кризисной ситуации).

Цель проектов реструктуризации – улучшение производственно-экономических показателей предприятий и компаний за счет преобразования систем организации и управления.

Предприятие под воздействием изменения спроса на продукцию/услуги, методы их производства и обслуживания сталкивается с необходимостью радикального изменения своих структуры и функций или комплексного изменения методов функционирования для решения

проблем выживания и повышения эффективности работы – реструктуризацией²².

Реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий. В рамках реструктуризации предприятия должны решить три основных задачи:

1. Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия.
2. Существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия.
3. Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

При их решении предприятия сталкиваются с целым рядом трудностей объективного и субъективного характера:

- отсутствие социально востребованных бизнес-идей;
- необходимость существования большого объема предварительной исследовательской и аналитической работы экономического, управленческого, социального и маркетингового характера;
- необходимость тщательной ревизии всего многообразия ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия;
- преодоление разрывов в хозяйственных связях, в том числе между структурными подразделениями самого предприятия;
- необходимость выхода на новый уровень кооперации и взаимодействия с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом;
- необходимость учета многосторонних, подчас противоречивых интересов всех участников реструктуризации;
- необходимость результатов в современных экономических условиях вследствие многофакторного проявления проблем предприятия²³.

В ходе реструктуризации циклически решаются одни и те же задачи:

- производится оценка ситуации и своих возможностей;
- ставятся цели, определяются приоритеты, намечается программа этапа реструктуризации;
- эта программа обеспечивается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

²² Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

²³ Там же.

Возможен такой способ реструктуризации предприятия, который предусматривает усложнение и развитие процесса на каждом следующем этапе.

Основными принципиальными задачами концепции реструктуризации являются:

- 1) комплексная бизнес-диагностика предприятия;
- 2) определение основных целей, задач и принципов реструктуризации;
- 3) определение бюджета, сроков и необходимых мероприятий для реализации проекта реструктуризации;
- 4) определение ожидаемой эффективности проекта, основных рисков и способов их минимизации.

Необходимо проанализировать методы, используемые для разработки концепции (программы) реструктуризации, включают:

1. Комплексный финансово-экономический анализ состояния предприятия, в том числе с детализацией до отдельных структурных подразделений.

2. Комплексную бизнес-диагностику предприятия (анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационно-управленческой структуры, применения современных технологий управления и т.д.).

3. Разработку прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на 3–5 лет без проведения реструктуризации.

4. Определение основных преимуществ и проблем предприятия, разработку предложений по оптимизации состояния предприятия (финансовое оздоровление предприятия, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, наоборот, объединение предприятий, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т.д.).

5. Разработку нескольких альтернативных финансово-экономических моделей развития предприятия с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.

6. Разработку итогового документа для практической реализации проекта – Программы реструктуризации.

Таким образом, реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

Анализ литературы показывает, что все проекты по реструктуризации являются уникальными и предназначены для реализации только на этом предприятии, в связи с различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, стратегическими целями и задачами предприятий, но на наш взгляд существует возможность разработки концепции реструктуризации предприятий, относящихся к одной отрасли промышленности.

Используемые источники

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
2. Ахметов Л.А., Воробьев И.А. Стратегия управления инновационными проектами // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 21. – С. 8–17.
3. Бабич О.В. Основные направления реструктуризации промышленных предприятий // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 20. – С. 15.
4. Бабич О.В. Реструктуризация предприятия: сущность и определение // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2013. – № 36. – С. 7.
5. Балабанов В.С., Бараненко С.П. Причины и методы противодействия угрозе устойчивости предприятия // Путеводитель предпринимателя. – 2008. – № 1. – С. 7–21
6. Балабанов В.С., Дмитриева Е.В. Риски инвестиционных проектов: оценка и управление // Путеводитель предпринимателя. – 2013, № 18. – С. 16–24.
7. Балабанова А.В. Переход к социально-ориентированной модели экономического роста настоятельно необходим // Ж. Человек и труд. – 2006. – № 4.
8. Бегина К.И. Особенности реструктуризации предприятий на различных этапах жизненного цикла / К.И. Бегина // Управление экономическими системами. – 2011. – № 4 (28).
9. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
10. Воробьева О.В. Воздействие реструктуризации вертикально-интегрированных компаний на региональное экономическое пространство: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. – Казань, 2012.
11. Кован Е.С. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009.
12. Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000.

13. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
14. Маймина, Э.В. Реструктуризация деятельности организации как институциональный инструмент обеспечения устойчивого развития национальной экономики: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / Э.В. Маймина. – М., 2009.
15. Мерзликина Г.С. Теоретические вопросы реструктуризации / Г.С. Мерзликина Е.А. Семикин. Волгоград, 2001.
16. Семенова С.А. Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации предприятий // Вестник МГТУ – 2010. – Том 13 – № 1. – С. 232–237.
17. Сухарев О.С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ: Монография. – М.: Изд-во Центр ЕАОН, 2007.
18. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Пер. с англ. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
19. Тутунджян А. К. Управление реструктуризацией в производственном секторе экономики (вопросы теории и практики): автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05. – М., 2002.