

Тесис Д. С.
соискатель,
Российская академия предпринимательства

Этапы проведения реструктуризации промышленных предприятий

Статья посвящена исследованию этапов проведения реструктуризации промышленных предприятий.

Ключевые слова: реструктуризация, метод, стратегия, реформирование, реорганизация.

Stages of carrying out restructuring of the industrial enterprises

The article is devoted to research of stages of carrying out of restructuring of the industrial enterprises.

Keywords: restructuring, method, strategy, reformation, reorganization.

Современное кризисное состояние российской экономики диктует необходимость выбора инструментов выживания на рынке, одним из которых является реструктуризация. Это объясняет повышенный интерес экономистов к данной теме. Вопросам планирования, проведению реструктуризации предприятия и определению этапов этого процесса были посвящены труды Р. А. Ахметова, Н. А. Потаповой, Т. Г. Трубченко, Н. С. Рычихиной, В. О. Никонова, А. В. Водопьянова и других.

Р. А. Ахметов выделяет три основных этапа реструктуризации предпринимательских структур: предварительный этап, аналитический этап, этап разработки плана реструктуризации и его реализация¹.

Предварительный этап, по мнению Р. А. Ахметова, заключается в исследовании и анализе основных индикаторов состояния предприятия, к которым, по его мнению, относятся:

- вероятность банкротства предприятия;
- эффективность альтернативных сфер, отраслей для предприятия;
- снижение выручки предприятия и объемов продаж;

¹ Ахметов Р.А. Обоснование стратегии реструктуризации промышленных предприятий: на примере Республики Татарстан: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность — 08.00.05, 2002.

- наличие и уровень административных конфликтов;
- прирост затрат, в большей части косвенных;
- снижение качества выполняемых работ;
- ухудшение финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

Особое внимание Р.А. Ахметов уделяет оценке эффективности реструктуризации. При этом методика анализа эффективности реструктуризации включает расчет «интегрального коэффициента эффективности» (ИК), который представляет собой показатель, характеризующий степень достижения целей при реализации конкретного плана реструктуризации. Формула расчета данного показателя, с точки зрения автора данной методики, выражается как «сумма произведений весов целей (d) реструктуризации на степень их достижения (Cm)»:

$$ИК = \sum d * Cm \quad (1)$$

Оценка интегрального показателя предполагает сравнение и выделение проекта с максимальным, наибольшим результатом по данному критерию.

Н. А. Потапова делит процесс реструктуризации на четыре этапа/

Первый этап включает полную диагностику предприятия, в том числе анализ финансового состояния предприятия, состояния его активов, объемов продаж, загрузки фондов и рентабельности.

Второй этап предполагает анализ и разработку концепции развития предприятия, в том числе: миссии предприятия, его критериев успеха, бизнес-компромиссов, сегментов рынка, потребителей, специализации предпринимательской структуры, конкурентов, стратегии роста и выживания, текущих стратегий.

На третьем этапе формируется программа реструктуризации предприятия, в том числе формируются бизнес-планы, планы действий, описание новых функций, бизнес-процессов, система учета, план персонала, функциональные стратегии, модели.

Четвертый этап предполагает реализацию программы реструктуризации, а именно: детализацию планов, информирование сотрудников, стимулирование участников, контроль сроков, финансовую и производственную реструктуризацию (рис. 1).

Рассмотренные подходы к определению этапов реструктуризации Н. А. Потаповой и Р. А. Ахметова в качестве основных достоинств имеют простоту и четкую последовательность этапов.

Вместе с тем, они имеют и существенные недостатки, в том числе:

- отсутствие комплексности процесса реструктуризации;

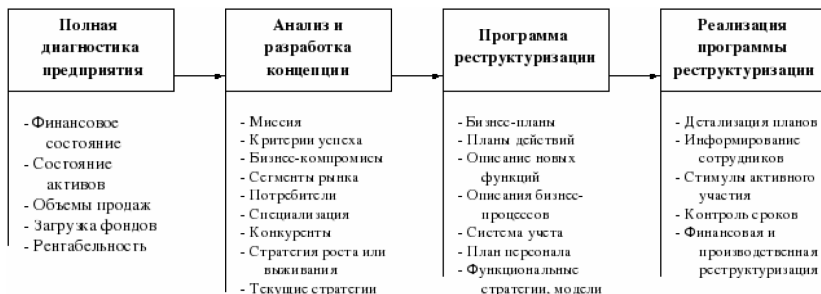


Рис. 1. Этапы реструктуризации предприятий ²

- нет четкого алгоритма формирования и определения наилучшего варианта реструктуризации предприятия;
- отсутствует контрольный этап и этап корректировки стратегии развития бизнес-структуры.

Рычиной Н. С. разработан более подробный алгоритм формирования программы реструктуризации (рис. 2). В качестве ключевых аспектов данного положения на процесс реструктуризации можно выделить:

- формулирование причин реструктуризации опосредовано расчетом и анализом индикаторов стратегической и финансовой устойчивости;
- особое внимание уделяется вопросу прогнозирования развития ситуации при различных возможных вариантах, ключевым является сценарный подход к анализу состояния бизнес-структуры и планированию ее реструктуризации;
- важным элементом представленного алгоритма является оценка риска проведения реструктуризации, в том числе: анализ финансовых рисков, рисков потери конкурентных позиций;
- итогом представленного алгоритма является программа реструктуризации.

Основные недостатки алгоритма планирования реструктуризации, разработанного Н. С. Рычиной, аналогичны рассмотренным вариантам алгоритмов, а именно:

- пробелы в исследованиях, отсутствие полной картины и четкой последовательности этапов;

² Потапова Н.А. Социально-экономические отношения между субъектами реструктуризации предприятий. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.01 – Экономическая теория, г. Орел., 2006 г.



Рис. 2. Последовательность планирования проведения реструктуризации ³

- не рассматриваются этапы реализации, контроля и корректировки стратегии развития бизнес-структуры.

Рассмотренные подходы к формированию этапов планирования и реализации стратегии реструктуризации не адаптированы к промышленным отраслям и бизнес-структурам.

Реструктуризация предприятий промышленных отраслей в условиях современной рыночной экономики носит особый характер:

- масштаб реструктуризации, как правило, глобален и затрагивает отрасли и предприятия других сфер деятельности;
- реструктуризация предполагает комплексный подход, включающий необходимость воздействия на все элементы бизнес-структуры;

³ Рычихина Н.С. Реструктуризация предприятия как инструмент экономической стабилизации в условиях рыночной неустойчивости. Специальность 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н Иваново, 2007.

- анализ эффективности различных вариантов реструктуризации должен включать анализ влияния изменений на внешнюю среду – величины перечисляемых налогов, влияния на социальную сферу;
- особое внимание в процессе реструктуризации промышленного предприятия должно уделяться вопросам экологичности производства и реализации производимой продукции;
- основной целью реструктуризации промышленного предприятия является, как правило, повышение эффективности функционирования предприятия посредством оптимизации производства продукции и повышения ее качества и конкурентоспособности;
- в качестве основных критериев эффективности реструктуризации промышленного предприятия являются: повышение экономической эффективности предприятия, улучшение финансового состояния, повышение экологичности производства, улучшение параметров продукции за счет снижения себестоимости и повышения ее экологичности (рис. 3).

Таким образом, формирование алгоритма планирования и реализации стратегии реструктуризации промышленных предприятий необходимо осуществлять с учетом рассмотренных особенностей и специфики деятельности предприятий.

Формируемый алгоритм должен обладать следующими основными свойствами:

- конкретизация каждого этапа;
- охват всех этапов планирования и реализации стратегии реструктуризации предприятия;
- конкретизация критериев выбора оптимального варианта реструктуризации;
- конкретизация и обоснование перечня показателей, определяющих необходимость реструктуризации предприятия;
- конкретизация и обоснование перечня показателей, определяющих эффективность реструктуризации предприятия;
- учет специфики отрасли и сферы деятельности предприятия;
- порядок формализации и оформления всех процедур планирования и осуществления реструктуризации.

В соответствии с рассмотренными методиками построения алгоритма реструктуризации, а также в соответствии с обозначенными свойствами алгоритма процесса реструктуризации предприятия и особенностями реструктуризации промышленных предприятий, нами были



Рис. 3. Особенности реструктуризации промышленных предприятий ⁴

определены основные этапы проведения реструктуризации промышленных предприятий.

Процесс реструктуризации промышленных предприятий должен включать следующую последовательность процедур:

1. Анализ основных показателей деятельности предприятия, определение причин и потребности в реструктуризации. В качестве анализируемых показателей деятельности предприятия на данном этапе необходимо рассматривать: значение и динамику финансово-экономических показателей, уровень финансового состояния предприятия, показатели эффективности и экологичности производства и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов, уровень репута-

⁴ Разработано автором.

ции и конкурентоспособности предприятия, уровень конкурентоспособности продукции, наличие и разрешимость конфликтов собственников и высшего руководства.

2. Оценка внешней среды предприятия. На данном этапе определяются сильные и слабые стороны компании с точки зрения его присутствия и функционирования на рынке — уровень конкурентоспособности предприятия и его продукции, рынки сбыта продукции и их расширение, уровень активности конкурентов и т.д.

3. Оценка внутренней среды предприятия. Внутренняя среда анализируется на предмет уровня и динамики себестоимости продукции, накладных расходов, прибыли, рентабельности предприятия и перспектив развития данных показателей.

4. Разработка альтернативных вариантов стратегии реструктуризации промышленного предприятия;

5. Определение критериев оценки вариантов стратегии реструктуризации как максимально эффективного достижения целей предприятия при соблюдении условия достаточности ресурсов, как материальных, трудовых, так и инвестиционных.

6. Выбор оптимальной стратегии. Основными критериями выбора стратегии реструктуризации предприятия являются прогнозируемые значения показателей, характеризующие целевые ориентиры предприятия, а также решение его проблем, в том числе: уровень прибыли, рентабельности предприятия, изменение конкурентоспособности предприятия и его продукции, снижение уровня конфликтности и т.д. Для удобства сравнения отдельных вариантов стратегии следует определить уровень значения каждого отдельного показателя в достижении базовых целей реструктуризации, а также определить балльные значения достижения показателей, характеризующих целевые ориентиры предприятия. Сравнительным показателем, определяющим вариант реструктуризации, является сумма произведений балльного показателя на уровень его значения в достижении базовых целей предприятия.

7. Оценка эффективности выбранной стратегии реструктуризации предприятия; прогноз развития предприятия, в соответствии с выбранной стратегией. Основным принципом оценки эффективности выбранной стратегии является уровень достижения установленных целей реструктуризации.

8. Разработка программы реструктуризации и конкретного плана реструктуризации промышленного предприятия. Программа реструктуризации предприятия представляет собой конкретизированное описание избранного варианта стратегии реструктуризации предпри-

ятия. Она включает: нормативно-правовое обоснование мероприятий, предусмотренных программой, обоснование целесообразности реструктуризации; описание материально-ресурсной базы и источников инвестирования проекта реструктуризации предприятия; порядок реструктуризации; описание функций отдельных подразделений в реализации программы реструктуризации; описание целей реструктуризации и ее предполагаемых результатов.

9. Формирование внутренней нормативной базы для реализации программы реструктуризации. Нормативно-правовое обеспечение программы включает как создание отдельного документа, например, разделительного баланса, так и внесение дополнений в существующие, например, корректировка должностных инструкций, положения о целях предприятия и т.д.

10. Определение центров ответственности за реализацию программы.

11. Формирование функций подразделений и отдельных специалистов в реализации стратегии реструктуризации промышленного предприятия.

12. Создание материально-ресурсной базы для реализации избранной стратегии реструктуризации.

13. Реализация стратегии реструктуризации предприятия на всех уровнях управления и производства предприятия.

14. Оценка промежуточных результатов реструктуризации промышленного предприятия. Результатом реструктуризации является достижение, либо не достижение целей предприятия. Оценка промежуточных результатов предполагает возможность выявления отклонений от плана реструктуризации. Своевременное выявление возникших проблем позволит своевременно скорректировать ситуацию и повысить эффективность процедур.

15. Корректировка стратегии реструктуризации, если результаты реструктуризации показали неэффективность первоначального плана;

16. Реализация скорректированного плана реструктуризации промышленного предприятия.

18. Оценка эффективности реализованной программы реструктуризации промышленного предприятия. Эффективность реструктуризации определяется достижением либо не достижением ее целей.

14. Формирование итогового отчета для собственников о результатах реструктуризации.

Таким образом, процесс реструктуризации предприятий имеет четыре основных этапа:

I этап — определение потребности в реструктуризации промышленного предприятия;

II этап — разработка программы реструктуризации промышленного предприятия;

III этап — реализация программы реструктуризации промышленного предприятия;

IV этап — оценка и корректировка программы реструктуризации промышленного предприятия (рис. 4).



Рис. 4. Особенности реструктуризации промышленного предприятия на каждом этапе ⁵

Особенность реструктуризации промышленных предприятий заключается в особых причинах и целях реструктуризации:

1. Ключевым параметром первого этапа реструктуризации являются критерии определения потребности в реструктуризации. Для промышленных предприятий такими критериями являются: неэффективное производство, высокий уровень себестоимости продукции, низкое качество продукции, низкий уровень конкурентоспособности и экологичности продукции и предприятия;

2. Основу второго этапа составляют критерии выбора варианта стратегии реструктуризации. Промышленные предприятия, как правило, выбирают стратегию реструктуризации, отвечающую следующим

⁵ Разработано автором.

основным требованиям: повышение эффективности производства, низкая себестоимость продукции, повышение экологичности производства и продукции, повышение качества продукции, повышение уровня конкурентоспособности продукции и предприятия;

3. Третий этап характеризуется показателями оценки эффективности избранной стратегии реструктуризации. Для промышленных предприятий данными критериями являются: повышение эффективности производства, низкая себестоимость продукции, повышение экологичности производства и продукции, повышение качества продукции, повышение уровня конкурентоспособности продукции и предприятия;

4. Ключевым параметром четвертого этапа — этапа оценки и корректировки программы реструктуризации промышленного предприятия — являются критерии, определяющие причины корректировки избранной стратегии реструктуризации. Данными критериями для промышленных предприятий являются: неэффективное производство, высокий уровень себестоимости продукции, низкое качество продукции, низкий уровень конкурентоспособности и экологичности продукции и предприятия.

По итогам вышерассмотренного были сделаны следующие основные выводы:

1. Планирование и осуществление реструктуризации предприятия предполагает определенную четкую последовательность процедур.

2. Основными свойствами алгоритма реструктуризации являются полнота, конкретность в описании процессов, обоснованность в критериях анализа и оценки эффективности реструктуризации, учет специфики отрасли.

3. Реструктуризация предприятий промышленных отраслей в условиях современной рыночной экономики носит особый характер:

- значительный масштаб реструктуризации;
- необходимость комплексного подхода к реструктуризации;
- высокий уровень влияния на социальную сферу, экологию;
- целевой аспект;
- основные критерии эффективности реструктуризации промышленного предприятия, определяемые как повышение экономической эффективности предприятия, улучшение финансового состояния, повышение экологичности производства, улучшение параметров продукции за счет снижения себестоимости.