

**Бабич О. В.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
Брянский государственный технический университет*

## **Основные направления реструктуризации промышленных предприятий**

*В статье представлены взгляды на классификацию видов реструктуризации предприятия. Представлена авторская уточненная классификация реструктуризации промышленных предприятий.*

*Ключевые слова: реструктуризация, направления реструктуризации.*

## **The main directions of the restructuring of industrial enterprises**

*The article presents views on the classification of the restructuring the company. The author's refined classification of industrial restructuring.*

*Keywords: restructuring, the direction of restructuring.*

Реструктуризация — это формирование или совершенствование организационной структуры или отдельных ее блоков в целях реализации стратегии предприятия и повышения эффективности его работы.

В литературе в целях рассмотрения и представления преобразований (т.е. изменений вообще) на предприятии в различных аспектах выделяется следующая классификация (табл. 1).

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)<br>Долгосрочные                                                                      |
| Причины инициирования               | Превентивные (упреждающие)<br>Кризисные (в условиях кризиса)                                                     |
| Уровень преобразований              | Преобразования в области:<br>внутренних факторов<br>внешних факторов                                             |
| Функциональное содержание           | Структурные<br>Организационные<br>Производственные<br>Управленческие<br>Кадровые<br>Финансовые<br>Информационные |
| Вид стратегии преобразований        | Преобразования в рамках:<br>наступательной стратегии<br>оборонительной стратегии                                 |
| Модели осуществления преобразований | Эволюционные<br>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 но-

выми видами продукции по более низким ценам, приобретает новые бизнес-единицы, предприятия.

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов, или же радикально, в виде 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 членов <sup>1</sup>.

Что же касается непосредственно видов реструктуризации, то можно рассмотреть 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) компании <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. М.: Альпина Паблишер, 2002.

<sup>2</sup> Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общ. Ред. И.И. Мазира. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

Л.П. Белых выделяет две основных формы реструктуризации:

1. Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой 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 работы<sup>3</sup>.

Поскольку в процессе исследования рассматривается более узкое понятие реструктуризации предприятия, предлагаем уточненную классификацию видов реструктуризации промышленного производства (табл. 2).

Таблица 2

### Классификация видов реструктуризации

| Признак классификации                       | Вид                                           |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Время реализации программы реструктуризации | Краткосрочная<br>Длительная                   |
| Охват                                       | Целостная<br>Частичная                        |
| Объект изменений                            | Организационная<br>Функциональная<br>Линейная |
| Субъект инициирования                       | Внешняя<br>Внутренняя                         |
| Характер изменений                          | Стратегическая<br>Оперативная                 |

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

<sup>3</sup> 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.

можно выделить организационную и функциональную реструктуризацию. Кроме того, изменения могут коснуться линейного подразделения, в связи с этим реструктуризация будет иметь линейный характер.

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 выделить еще двух видов реструктуризации: внешняя и внутренняя.

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.

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

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 <sup>4</sup>.

#### **Используемые источники**

1. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблишер, 2002.
2. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
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.

---

<sup>4</sup> 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.