

Лясников Н. В.

*доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент организации»,
Российская академия предпринимательства*

Бабич О. В.

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

Этапы реструктуризации промышленного предприятия

В статье представлен анализ взглядов на процесс реструктуризации предприятия с выделением различных этапов.

Ключевые слова: Реструктуризация, этапы реструктуризации.

Stages of industrial restructuring

The article presents the analysis of the views on the process of restructuring the company with the release of the various stages.

Keywords: restructuring, stages of restructuring.

Реструктуризация — деятельность, исходными посылами которой являются цели и стратегия предприятия. Для предприятия, действующего в рыночных условиях, основная цель — удовлетворение потребностей рынка, увеличение прибыли, повышение эффективности и оптимизация налогообложения.

Для эффективного проведения реструктуризации необходима разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Она призвана синтезировать результаты аналитической работы и на их основе четко определить задачи, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники¹.

Необходимо отметить, что в отношении стадий и этапов проведения реструктуризации российских компаний в литературе нет единой точки зрения.

¹ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий. Учебное пособие / Е.М. Королькова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007.

В настоящее время большинством специалистов в области управленческого консалтинга предлагается базовая версия процесса реструктуризации, в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации (рис. 1)².



Рис. 1. Базовая версия процесса реструктуризации

Базовая версия отражает лишь последовательность действий и не дает представления о существующих возможностях и механизме выбора направлений преобразований, вариантов решений в зависимости от состояния предприятия, ситуационных факторов.

В качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры предприятия, проводимого в рамках стратегических преобразований, предлагается комплексная управленческая технология, представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров и планирования структурных преобразований.

Всесторонняя оценка и анализ предприятия являются первым этапом предлагаемой технологии. В результате проводимого анализа внешних и внутренних факторов выявляются ключевые проблемы предприятия, резервы и конкурентные преимущества, оцениваются условия реструктуризации.

На основе анализа и оценки выявленных возможностей предприятия осуществляется определение целей и концепции преобразований (второй этап). На третьем этапе в зависимости от специфики предприятия, условий преобразования осуществляется выбор стратегии реструктуризации.

² Черенцов Г. Возможности применения методов управления проектами / Г. Черенцов, А. Ушанов, Е. Коротин // Менеджмент в России и за рубежом. М., 1999, № 3. С. 113–121.

В отличие от многих разработок в области преобразований в предлагаемой технологии особое внимание уделяется вопросу координации структурных параметров, поэтому следующим этапом технологии после выбора стратегии является увязка с организационно-правовой формой и структурой управления (четвертый этап). В основе технологии лежит метод анализа и адаптации структурных параметров в зависимости от ситуационных факторов с последующим устранением «рассогласованности». Чем выше степень согласования основных структурных параметров, тем благоприятнее предпосылки успешного осуществления реструктуризационных преобразований³.

Так, специалисты, работающие по программе ТАСИС, отмечают, что после проведения диагностики и согласования стратегии развития и плана реструктуризации с администрацией и акционерами компании реструктуризация может быть проведена в два этапа.

Первый этап предполагает улучшение общего положения компании в краткосрочном периоде. На данном этапе компания улучшает свою хозяйственную деятельность и, что очень важно, обеспечивает собственную надежность по отношению к внешним источникам финансирования.

Второй этап обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочном периоде за счет внедрения проектов, требующих значительных капиталовложений.

Обычно первый этап восстановления деятельности направлен на преодоление основных недостатков функционирования компании. Ведущее место здесь принадлежит организационным и административным вопросам, которые включают идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ слабых мест, подготовку конкретных предложений по финансовому и экономическому оздоровлению за счет распределения внутренних ресурсов предприятия.

На втором этапе реструктуризации, когда созданы определенные условия для деятельности предприятия в краткосрочном периоде, основное внимание обращают на создание условий для финансовой реструктуризации, которая жизненно необходима для предприятий, перегруженных долгами, но кредиторы не пойдут на нее без реального плана общей реструктуризации и восстановления финансовой устойчивости предприятия.

³ Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. М.: Альпина Паблицер, 2002.

Несколько иной подход к проведению реструктуризации компаний у специалистов международной консалтинговой фирмы «Роланд Бергер & Партнер», которые работают над проблемами реструктуризации по программе Всемирного банка. Процесс реструктуризации они подразделяют на две ступени: реструктуризацию в плане оперативных мероприятий и оптимизацию бизнес-процессов (менеджмент мероприятий).

Первая ступень включает в себя:

- анализ исходной ситуации;
- комплексную программу мероприятий;
- разработку стратегической переориентации.

Вторая ступень предполагает оптимизацию основных процессов и детализацию стратегии долгосрочного развития предприятия: улучшение ключевых процессов и систем, детализацию концепции стратегической переориентации.

Учитывая реальное положение, создавшееся на российских предприятиях, и реальную макроэкономическую ситуацию Л.П. Белых выделяет два основных этапа реструктуризации по принципу различных источников финансовых ресурсов. На этапе оперативной реструктуризации не привлекаются дополнительные вложения капитала, поскольку в убыточные компании капитал невозможно привлечь, и она проводится собственными средствами. На этапе стратегической реструктуризации, когда компания работает рентабельно, дальнейшее ее развитие происходит за счет инвестиций и привлечения долгосрочных кредитов.

В целом оперативная и стратегическая реструктуризация направлена на дальнейшее повышение инвестиционной привлекательности предприятий. Этапы реструктуризации на промышленных предприятиях представлены на рисунке 2⁴.

И.И. Мазур и В.Д. Шапиро выделяют четыре основных этапа в процессе реструктуризации (табл. 1).

Процесс подготовки реструктуризации начинается с момента осознания менеджерами компании ее необходимости, показателями чего могут стать:

- кризисное положение на предприятии, возможность банкротства;

⁴ 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.



Рис. 2. Схема реструктуризации компании

Таблица 1

Этапы реструктуризации

Этап	Содержание
Полная диагностика	Финансового состояния Состояния активов Загрузки ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности) Структуры издержек
Разработка концепции реструктуризации	Анализ: миссии, организационной культуры, организационной структуры, бизнес-процессов, положения на рынке, стратегий развития
Разработка программы (проекта) реструктуризации	Бизнес-план Планы действия по направлениям Описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов Стратегии
Реализация программы реструктуризации	Детализация планов Информирование персонала Обучение персонала Реформирование организационной структуры Внедрение новых функций и бизнес-процессов Финансовая и производственная реструктуризация Контроль сроков

- необходимость изменить (расширить) сферу деятельности;
- появление тенденции к спаду объема продаж продукции предприятия;
- появление (усугубление) административных проблем;
- устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов;
- ухудшение выполнения операций (закупка, производство, сбыт);
- тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными, с точки зрения руководства, периодами деятельности компании;
- невозможность осуществлять контроль за ходом выполнения работ;
- отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции предприятия и т. д.⁵

По мнению А.В. Гармашова для эффективного проведения реструктуризации необходима разработка комплексной программы. Чаще всего она разрабатывается и реализуется в рамках двух различных подходов: проектно-планового или программно-целевого.

Основой проектно-планового подхода является цель, устанавливаемая как проект желаемого состояния предприятия на долгосрочную перспективу. В данном контексте, под программой реструктуризации понимается группа скоординированных проектов, направленных на достижение поставленных целей реструктуризации. Реструктуризация предприятия в этом случае может и должна осуществляться как один крупный проект, состоящий из ряда взаимосвязанных проектов (рис. 3).



Рис. 3. Программа реструктуризации, основанная на проектном подходе

⁵ 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.

Проектно-плановый подход, в основном ориентирован на долгосрочные цели и эффективен только в условиях общей экономической стабильности. Поэтому, хотя он и является традиционным для существующей практики реструктуризации, он часто приводит к нереализуемым планам, так как ситуация на рынке может измениться настолько, что цели программы реструктуризации становятся неактуальными или недостижимыми. Кроме того, программы, построенные в рамках этого подхода, нередко не содержат механизмов их реализации.

В связи с этим представляется целесообразным использовать программно-целевой подход к разработке программы реструктуризации предприятий. Он ориентирован на общие цели развития предприятия и предполагает разработку мероприятий, позволяющих решить их текущие проблемы исходя из имеющихся возможностей. Программно-целевой подход, как правило, приводит к достижению поставленных целей. Он также позволяет корректировать движение на каждом этапе в соответствии с фактически достигнутыми результатами и динамикой внешней среды. Мероприятия, представленные в программе реструктуризации, можно проводить в рамках данного подхода как последовательно, так и параллельно, в зависимости от возможностей предприятия.

Независимо от того, какой подход используется при разработке программы, основными ее элементами должны быть: мероприятия, ресурсы, сроки и исполнители.

На этапе реализации программы реструктуризации осуществляется детализация планов, инструктирование и обучение персонала, а также контроль за исполнением программных мероприятий и сроков их реализации ⁶.

Таким образом, реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым специалистами разного профиля, направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала предприятия и адаптацию новым рыночным условиям.

Используемые источники

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

⁶ Гармашов, А.В. Основные этапы процесса реструктуризации промышленного предприятия // – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/8._NPE_2007/Economics/19485.doc.htm

2. Аксенов П.В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 4.
3. 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.
4. Гармашов, А.В. Основные этапы процесса реструктуризации промышленного предприятия // – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/19485.doc.htm
5. Катков В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия // Управление компанией – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who_can_restruct.shtml
6. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий: Учебное пособие / Е.М. Королькова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2007.
7. 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.
8. Попович А.М. Реструктуризация предприятий на современном этапе // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 2. С. 165–170.
9. Черенцов Г. Возможности применения методов управления проектами / Г. Черенцов, А. Ушанов, Е. Коротин // Менеджмент в России и за рубежом. М., 1999, № 3. С. 113–121.
10. Чернецов, Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/pm_in_restruct.shtml