

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

### SPECIAL ASPECTS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ENTERPRISE

*D. Chernyatin*

#### Annotation

Defined the main aspects of the process of restructuring the company, revealed their singularities and interrelation. Formed the conceptual model of the process of restructuring the company, that allows to present the sequence of complex of the structural reforms as a single system.

**Keywords:** enterprise, restructuring, the restructuring program, system, the conceptual model.

**Чернятин Дмитрий Михайлович**  
Аспирант, Сибирский государственный  
аэрокосмический университет  
им. академика М.Ф. Решетнева,  
г. Железногорск

#### Аннотация

Определены основные аспекты процесса реструктуризации предприятия, выявлены их особенности и взаимосвязь. Сформирована концептуальная модель процесса реструктуризации предприятия, позволяющая представить последовательность комплекса структурных преобразований в виде единой системы.

#### Ключевые слова:

Предприятие, реструктуризация, программа реструктуризации, система, концептуальная модель.

**П**ереход к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренция предъявили новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, а в конечном итоге улучшаются финансово-экономические показатели.

В реструктуризации заинтересованы все предприятия – адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии. Это объясняется тем, что преобразование товарного и финансового рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что в свою очередь повлияло на структуру активов и пассивов предприятий.

В зарубежной методологии под реструктуризацией понимается кардинальное преобразование бизнеса, производственных, экономических, социальных и других условий функционирования компаний и осуществление ряда мер по приведению их в соответствие с изменяющимися требованиями общества и социальной структуры. В развитых странах мира, как свидетельствует изучение, понятие "реструктуризация" давно превратилось в образ жизнедеятельности компаний, в постоянный процесс, без которого невозможно нормально функциони-

ровать [12].

Как полагает М.Д. Аистова, реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования компании, включающий взаимообусловленный комплекс мероприятий, процессов, методов реорганизации бизнес-процессов, научно-технической сферы, социальной системы, каналов товародвижения на основе современных подходов [1].

Цель исследования заключается в построении концептуальной модели процесса реструктуризации предприятия и представлении последовательного комплекса структурных преобразований в виде единой системы.

В данной статье, под понятием "реструктуризация" мы будем понимать причинно-целевой процесс структурных изменений в различных сферах деятельности предприятия, направленный на повышение его эффективности и конкурентоспособности [16].

Экономическая природа реструктуризации предприятия должна состоять в том, чтобы обосновывать ключевые направления деятельности, определять стратегические компетенции развития на основе оптимизации всех процессов и видов работ. Данный подход включает оптимизацию, как самой деятельности предприятия, так и процессов управления, улучшения качества и конкурентоспособности продукции, приведения их в соответствие с новыми реалиями бизнеса.

С точки зрения Л.П. Белых, для проведения реструктуризации промышленных и финансовых компаний необходима целостная концепция, предусматривающая ответы на следующие вопросы:

- ◆ сможет ли компания достичь положительных результатов деятельности;
- ◆ каким образом, при каких условиях это осуществимо и как долго такой процесс будет длиться;
- ◆ какие вложения капитала потребуются от инвесторов [2].

Для разработки и представления в системном виде концептуальной модели реструктуризации предприятия определим основные принципиальные задачи данной концепции (рис.1).

1. На наш взгляд, процесс подготовки к реструктуризации должен начинаться с глубокого, всестороннего анализа и комплексной диагностики исходного состояния предприятия, с учетом причин и предпосылок проведения данного процесса.

Исходя из анализа мнений специалистов в области реструктуризации [1, 5, 6, 7, 8, 15], по нашему мнению, среди основных причин необходимости проведения реструктуризации следует выделить:

- ◆ кризисное положение предприятия, возможность банкротства;
- ◆ низкий уровень загрузки мощностей, вызванный существенным спадом производства;
- ◆ тенденция к увеличению накладных расходов, снижение рентабельности и объемов прибыли;
- ◆ убыточность производства, его подразделений, неплатежеспособность предприятия;
- ◆ радикальные изменения во внешней среде, изменение стратегии развития предприятия;
- ◆ отсутствие адаптированности к рынку системы управления.

Реструктуризация предприятия имеет внутренние и внешние предпосылки. Внешние следуют из необходимости развития экономики на основе роста ее конкурентоспособности, обеспечивающей лидерство страны на

международном рынке. В качестве внутренних рассматриваются интересы различных участников и заинтересованных лиц.

С точки зрения Ю.Загорной, если цели и методы реструктуризации нарушают интересы данных групп, то противодействие последних ведет к провалу реструктуризации. В числе таких групп на разных предприятиях могут оказаться собственники предприятия, высшее руководство предприятия, криминальные элементы, профсоюзы рабочих предприятия, региональная администрация. При этом основная причина неудач реструктуризации заключается в отсутствии реальной опоры среди большинства заинтересованных групп [5].

*В целом, комплексная диагностика исходного состояния предприятия должна включать в себя:*

- ◆ ситуационный анализ предприятия (SWOT-анализ, анализ сегментов рынка, конкуренции, стратегической позиции предприятия);
- ◆ финансово-экономический анализ (оценка финансовых результатов, финансового состояния, эффективности деятельности предприятия и его подразделений);
- ◆ производственно-хозяйственный анализ (анализ использования основных средств, материальных, трудовых ресурсов);
- ◆ оценку бизнеса (оценку имущества, предприятия в целом);
- ◆ анализ кадрового потенциала.

Данный этап процесса реструктуризации закладывает основы дальнейшей подготовки и направлен на выявление не соответствующих аспектов рыночного функционирования предприятия, с целью их нивелирования при анализе, моделировании и создании новой бизнес-системы.

2. На втором этапе, этапе анализа перехода в новое состояние системы, необходимо выявить условия, факторы и требования, предъявляемые к новому состоянию системы, а также проблемы связанные с подготовкой процесса реструктуризации.

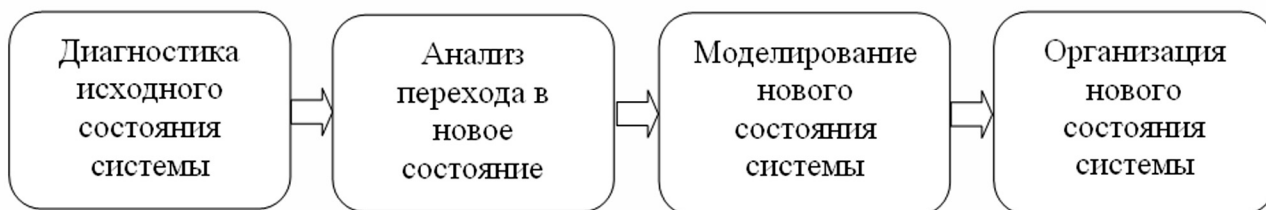


Рисунок 1. Задачи концепции реструктуризации.

К числу проблем при подготовке процесса реструктуризации можно отнести:

- ◆ отсутствие социально востребованных бизнес идей;
- ◆ необходимость осуществления 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 общества в целом;
- ◆ необходимость учета многосторонних интересов всех участников реструктуризации;
- ◆ кадровые проблемы, связанные с отсутствием у большинства менеджеров среднего и высшего звена соответствующих знаний.

Основными условиями проведения успешной реструктуризации, на наш взгляд, следует считать:

- ◆ наличие перспективных видов бизнеса, адекватных организационных ресурсов, потенциально гибкой системы управления предприятием;
- ◆ децентрализацию, при которой каждое подразделение, центр финансовой ответственности становятся рыночно чувствительными и вносят свой существенный вклад в результаты реализации программы за счет многофункционального командного подхода;
- ◆ стремление менеджмента к повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Для эффективного проведения реструктуризации также необходимо учитывать определенный набор факторов, влияющих как на процесс реструктуризации, так и на конечный результат преобразований. К внутренним факторам влияния на реструктуризацию можно отнести:

- ◆ уровень обеспечения ресурсами процесса реструктуризации;
- ◆ уровень организационной, управленческой и технической готовности предприятия к реструктуризации;
- ◆ степень точности интерпретации получаемых предприятием сигналов рыночной среды;
- ◆ уровень организационно технической сложности подготовки и проведения реструктуризации;
- ◆ состояние профессиональной подготовки пер-

сонала и скорость приобретения навыков сотрудниками предприятия;

- ◆ уровень гибкости организационной структуры, в том числе степень оперативности принятия и реализации решений, степень оперативности взаимодействия подразделений;
- ◆ этап жизненного цикла развития предприятия;
- ◆ качество управления на предприятии.

Среди основных внешних факторов влияния на реструктуризацию выделим следующие:

- ◆ темпы научно технического прогресса;
- ◆ уровень конкуренции на рынке;
- ◆ степень изменчивости требований потребителей;
- ◆ уровень развития кредитно-финансовой системы;
- ◆ состояние бюджетной и налоговой системы;
- ◆ уровень макроэкономической и политической стабильности;
- ◆ социально-культурные аспекты и менталитет общества;
- ◆ правовая среда;
- ◆ степень динамичности изменений во внешней среде в целом.

Наличие множества значимых факторов во внешней и внутренней среде в условиях высокой неопределенности изменений указанных факторов приводит к возникновению ряда рисков при проведении реструктуризации.

В научных исследованиях [1, 2, 3, 6] выделяют следующие основные риски при проведении реструктуризации:

- ◆ риск снижения конкурентоспособности;
- ◆ риск снижения потенциала развития предприятия;
- ◆ риск потери финансовой устойчивости;
- ◆ риск снижения мотивации и удовлетворенности сотрудников;
- ◆ юридические, налоговые и прочие риски.

При разработке стратегии развития компании необходимо учитывать совокупный риск, способный оказать влияние на успешность процесса реструктуризации. В целях оценки совокупного риска должны быть проанализированы макроэкономическая ситуация, перспективы развития отрасли, региональные особенности, состояние предприятия и т.п.

Снижение вышеуказанных рисков обуславливает

возможность осуществления прогнозируемого и управляемого процесса реструктуризации.

Проведенный на втором этапе анализ вышеуказанных аспектов, с учетом диагностики исходного состояния системы, позволит принять ключевое решение о целесообразности и потенциальной возможности существующей бизнес-системы к предстоящим изменениям.

3. После принятия положительного решения начинается следующий этап процесса реструктуризации – моделирование нового состояния предприятия.

Данный этап следует начинать с разработки общей стратегической цели (миссии) и стратегической концепции компании.

Прежде чем сформулировать стратегию компании, по мнению Е.М. Корольковой, необходимо разработать стратегию каждого подразделения в ее составе, как если бы они являлись отдельными компаниями. При этом необходимо определить степень взаимозависимости основных подразделений компании с другими ее подразделениями [6].

Стратегия играет ключевую роль в определении основной деятельности организации, что в свою очередь позволяет определить профильность ее подразделений для дальнейшего принятия соответствующих управленческих решений.

*В основе любой стратегии лежит установление целей и задач. В общем виде, в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия и его возможностей, основными целями реструктуризации являются:*

- ◆ преодоление кризиса и возвращение дееспособности предприятия;
- ◆ увеличение стоимости собственного капитала предприятия;
- ◆ улучшение экономических и финансовых показателей функционирования компании;
- ◆ привлечение долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долговых обязательств;
- ◆ усиление конкурентоспособности и повышение эффективности компании.

Задачей реструктуризации предприятия является создание бизнес-системы, которая, с одной стороны, будет отвечать долгосрочным задачам собственников, а с другой – развиваться в соответствии с требованиями окружающей среды. Реструктуризация подразумевает как перестройку бизнеса с целью концентрации на наиболее прибыльных направлениях деятельности, так и изменение системы управления компанией.

*В рамках реструктуризации предприятия должны решаться следующие основные задачи:*

- ◆ модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия;
- ◆ существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия;
- ◆ качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой клиентской группы и т.д.

От поставленных целей и задач напрямую зависят методы реструктуризации и соответствующие им структурные изменения в организации. Например, на уровне государства, наиболее крупными методами реструктуризации являются национализация и приватизация. На уровне предприятия – диверсификация производства, модернизация оборудования, переход на энергосберегающие технологии, современные технические системы производства (5S, 6 Sigma, Lean Manufacturing, Kaizen, Just in Time), изменение объема и состава имущества предприятия, продажа непрофильных бизнесов, внедрение современных систем автоматизации управления и учета, внутреннего документооборота, реорганизация, реинжиниринг и т.д.

Суть этапа моделирования нового состояния заключается в разработке комплексной программы реструктуризации. Она призвана синтезировать результаты предыдущей аналитической работы и на их основе четко определить задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники.

*При разработке программы реструктуризации предприятия необходимо учесть соблюдение следующих требований:*

- ◆ сохранение сформировавшегося научного, технологического, производственного и кадрового потенциала;
- ◆ согласование интересов всех сторон (собственников, работников, менеджеров, основных кредиторов, города расположения и т.д.) с учетом задач обеспечения экономической независимости и обороноспособности страны и социальных ограничений;
- ◆ решение проблемы погашения задолженности перед кредиторами (в первую очередь бюджетом, государственными внебюджетными фондами, своими работниками – по заработной плате, субъектами региональных естественных монополий);
- ◆ увеличение реальных поступлений в бюджет (прежде всего городской) и государственные внебюд-

жетные фонды;

- ◆ максимально возможное сохранение и создание новых рабочих мест;
- ◆ защита прав акционеров и участников (для хозяйственных обществ);
- ◆ соблюдение прав работников, предусмотренных действующим законодательством, коллективными договорами и соглашениями [18].

В связи с различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, стратегическими целями и задачами предприятий все программы по реструктуризации являются уникальными и предназначены для реализации только на данном предприятии.

Программа реструктуризации – это завершённый комплекс работ, начиная от анализа исходного состояния системы, проработки концепции реструктуризации предприятия, целей и стратегий его развития до формирования конкретного бизнес-плана его развития.

В виде бизнес-плана реструктуризации оформляются основные выводы и предложения по результатам предшествующих этапов работы, включая оценку экономической эффективности проекта.

Примерное содержимое бизнес-плана включает в себя название и адрес организации, суть и цель проекта, стоимость проекта, потребность в финансах, анализ положения дел в отрасли, производимую продукцию (услуги), включая технологии, лицензии и патентные права, анализ рынка, план маркетинга, производственный план, организационный план, основные финансовые показатели, основные риски, оценку экономической эффективности проекта.

Качественно разработанный бизнес-план модели нового состояния, основанный на реальном представлении о внутренней и внешней среде предприятия является залогом успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

4. После диагностики исходного состояния предприятия, анализа и моделирования нового состояния системы в виде утверждённого бизнес-плана, начинается фаза реализации проекта, т.е. организации нового состояния системы, как завершающего этапа процесса реструктуризации предприятия.

Основной задачей этого этапа является обеспечение информирования сотрудников о предстоящих преобразованиях, стимулов для их активного участия в процессе, а также организация эффективных систем управления и контроля над реализацией проектов реструктуризации.

По мнению И.И. Мазур и В.Д. Шапиро необходимо с самого начала обеспечить стимулы для всех руководителей, чтобы заинтересовать их в осуществлении программы преобразований. Основными критериями их премирования должны стать своевременное выполнение запланированных действий, умение найти оптимальное решение непредвиденных проблем, реальная поддержка преобразований не на словах, а на деле и, конечно, достигнутые преобразования. Также, через руководителей всех уровней, обеспечивается информирование своих подчиненных. Рабочая группа разрабатывает материалы в помощь руководителям, которым предстоит проводить такие собрания [7].

Цели организации управления проектом включают обеспечение взаимодействия, разделение ролей и ответственности, определение ответственности за принятие решений, обеспечение эффективного распределения информации, обеспечение гибкости использования ресурсов, мотивацию и формирование заинтересованного, активного, творческого отношения сотрудников к проблемам предприятия.

Требования к системе контроля над реализацией проектов реструктуризации вырабатываются до начала осуществления проекта с участием всех заинтересованных сторон и предусматривают состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений. Система руководства проектом должна обеспечивать корректирующие воздействия там и тогда, где и когда они необходимы.

Основные принципы построения эффективной системы контроля включают наличие четких планов, ясной системы отчетности, эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций, эффективной системы реагирования. Таким образом, по результатам проведенного исследования, представим авторскую концептуальную модель процесса реструктуризации предприятия (рис. 2).

Реструктуризация может по праву считаться самым эффективным способом решения проблем предприятия. На успех реструктуризации влияют такие факторы как перспектива и финансовое состояние предприятия, профессионализм и обязательства руководства, четко определенные цели и ожидаемые результаты проекта [5].

Проведенный теоретический анализ и представленная концептуальная модель процесса реструктуризации предприятия позволяют представить комплекс структурных преобразований в виде единой системы, оценить всю сложность и многоаспектность данного процесса и сделать вывод о необходимости серьезного подхода к подго-

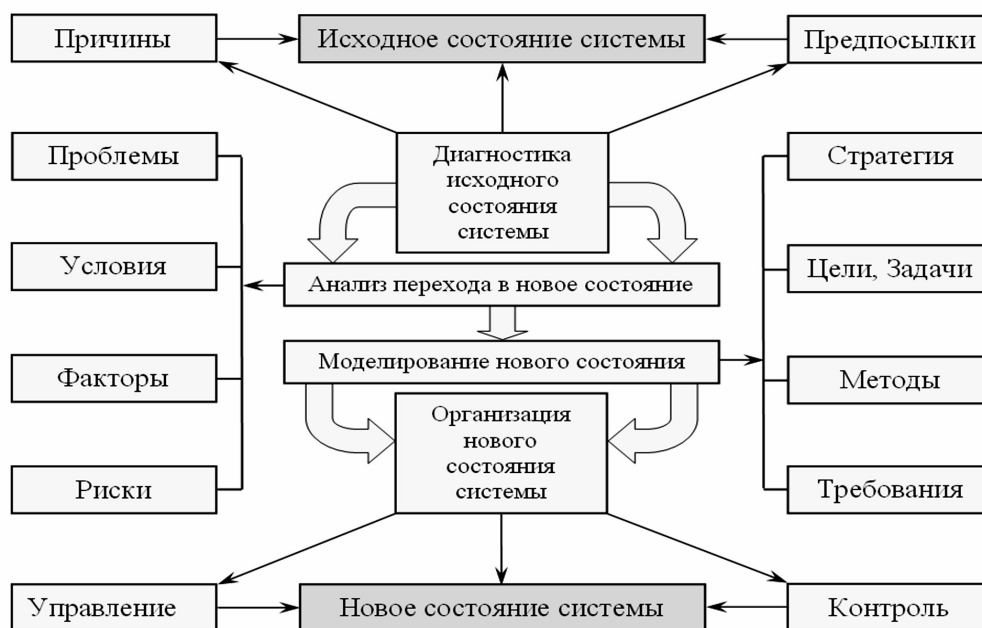


Рисунок 2. Концептуальная модель процесса реструктуризации предприятия.

товке и реализации проектов реструктуризации предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: Вопросы управления, стратегии, координации структурных параметров, снижения сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. М.: АльпинаПаблицер, 2002. – 288 с.
2. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: 2-е изд., доп. и перераб. / Л.П. Белых. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 514с.
3. Виноградова И.М. Реструктуризация как инструмент развития в системе стратегического управления предприятием / И.М. Виноградова // Материалы научно-практической конференции "Современные тенденции развития экономики, управления и права". 2013 С.47–50
4. Габидуллин А.А. Реструктуризация предприятия как фактор повышения конкурентоспособности // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена 2008. № 49 С.40–43
5. Загорная Ю. Реорганизация производственных ресурсов предприятия. – М.: Лаборатория Книги, 2010. – 136 с.
6. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: Учебное пособие. Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.
7. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.
8. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
9. Маркина И. А., Угримова И. В. Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия // Вестник Волгоградского института бизнеса 2013. № 3 С.145–150.
10. Мерзликина Г.С., Семикин Е.А. Теоретические вопросы реструктуризации: Учебное пособие. Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2001. 88 с.
11. Минаева Е.В. Теория реструктуризации в условиях инновационного экономического роста / Е.В. Минаева // Экономические науки. 2011. №9 С.126–130
12. Пасхальный Д.С. Влияние кластерных структур на развитие хозяйственных связей / Д.С. Пасхальный // Экономические науки. 2008. №5
13. Трнев В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В. Н. Трнев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. М.: Приор, 2001. 320 с. (сер. "Библиотека ЗАО РОЭЛ Консалтинг").
14. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг в корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Изд-во С.–Петербургского ун-та, 1999. 332 с.
15. Чапкина Е.Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий: Учебное пособие. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 232 с.
16. Чернятин Д.М. Особенности структурных изменений в деятельности предприятий / Д.М. Чернятин // Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2015 №1–2
17. Реструктуризация бизнеса. Финансовый директор. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/11235-restrukturizatsiya-biznesa> (дата обращения 27.01.2015г.).
18. Эффективность реструктуризации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip/Effektivnost-restrukturizacii.php> / (дата обращения 27.04.2015г.).