

UOT 338.45

Приоритетные направления реструктуризации предприятий



Алекперова Эльмира Ханага кызы*

Аннотация

В настоящей статье автором представлено в обобщенном виде вопросы, касающиеся такого радикального способа преобразования, как реструктуризация предприятий, рассмотрены некоторые особенности реструктуризации, как в целом, так и в разрезе ее отдельных составляющих. Также нашли свое отражение вопросы взаимосвязей таких понятий, как реформирование, реструктуризация, реорганизация и санация предприятий и компаний.

В статье проводится исследование объективных предпосылок реструктуризации предприятий, рассматриваются методологические основы реструктуризации, анализируются основные направления реструктуризации. Так, автор приводит мнение ученых-экономистов относительно понятия "реструктуризация". Автором рассматриваются различия в стратегиях предприятий, выявлены проблемы предприятий и способы их решений.

Ключевые слова: *реструктуризация, реорганизация, реформирование, санация.*

Введение

В современных условиях предприятия и компании для выживания и сохранения долгосрочной конкурентоспособности должны постоянно корректировать свою деятельность с учетом требований окружающей действительности. В настоящее время происходит переход от предприятия, которое понимается

*Азербайджанская Государственная Нефтяная Академия, преподаватель. AZ1010. Баку, улица Низами, 117.
elmira_alekberova@gambler.ru

как производственно-технический комплекс (*основные и оборотные средства*), к предприятию, базирующемуся на капитале (*самовозрастающая стоимость*). Ныне идет переосмысление роли предприятия, расширяется понятие эффективности развития предприятий, так как способствует получению больших экономических результатов во все усложняющейся экономической ситуации, способствует повышению устойчивости предприятий на основе проведения реструктуризации.

Реструктуризацию рассматривают в трех аспектах: 1) реструктуризация предприятия, фирмы; 2) реструктуризация отрасли; 3) реструктуризация государственной системы управления.

Так как отдельно взятое предприятие (организация) является ячейкой или неотъемлемой частью и фундаментальной основой любой отрасли, или общей экономики государства, целесообразно определиться в понимании процесса реструктуризации, начиная с реструктуризации предприятия.

Содержание понятия «реструктуризация», методологические основы реструктуризации

Рассмотрим наглядно процессы изменений в организациях в порядке их усложнения:

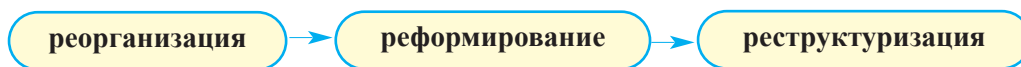


Рис. 1. Процессы изменений в организациях в порядке их усложнения

Реорганизация - преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия (*Преобладают организационно - управленческие аспекты*) [1].

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. (*Преобладают производственно-экономические аспекты.*)

Реструктуризация - комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной 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. (*Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия*) [2].

Для российской экономической науки процесс реструктуризации - относительно новый объект изучения. Однако в последнее время к данному вопросу обращается все больше авторов. Они предлагают свою трактовку и понятия сущности реструктуризации. В частности, Л.П.Страхова и Г.В.Бутковская под реструктуризацией понимают проведение комплекса мероприятий организационного, технического, финансового характера, позволяющих предприятию восстановить свою конкурентоспособность [3]. К.Кордан, Т.Фолмэн и М.Ванденборт рассматривают реструктуризацию как 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 [4]. А.Евсеев к реструктуризации относит любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании [5].

Чешский ученый Л.Водачек предлагает под реструктуризацией понимать комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом [6].

Определяя содержание понятия "реструктуризация", остановимся на наиболее общем: "реструктуризация" - это радикальное изменение структуры хозяйственной организации, совершенствование системы управления, финансово-экономической политики предприятия, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

В финансовом смысле под реструктуризацией подразумеваются 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.

Реструктуризация предусматривает изменения в условиях долгового контракта, в соответствии с которым кредитор делает должнику какую-либо уступку или предоставляет преимущество (*льготу*), например кредитор может согласиться на увеличение сроков погашения, временно отсрочить некоторые очередные платежи или принять меньший платеж.

Реструктуризация изменение структуры активов и затрат предприятия, проводимое либо предприятиями, объявившими себя банкротами и осуществляющими установленную законом процедуру выхода из такого состояния, либо фирмами, пытающимися повысить цену своих акций с целью предотвращения

перехвата. А также, заключение кредиторами соглашения, в результате которого долг с приближающимся сроком погашения заменяется долгом с более поздним сроком.

В сущности, реструктуризация предприятия трактуется как осуществление организационно-экономических, технических, правовых мер, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, формы собственности и организационно-правовых форм. Все это может привести к финансовому оздоровлению (*санированию*), увеличению объема выпуска конкурентоспособной продукции и повышению эффективности производства предприятий и компаний. В свою очередь это способствует формированию структурной политики экономического развития.

Главными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются:

- качество продукции и услуг;
- стратегия маркетинга и сбыта;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

Обычно выделяют четыре вида реструктуризации: правовая (*юридическое закрепление прав собственности*), финансовая ("*расчистка*" балансов, *упорядочение активов, процедуры ликвидации и банкротства*), организационная (*изменение состава и перегруппировка организационных звеньев*) и управленческая (*переход от директивных методов к нормальному корпоративному управлению*).

А также содержание процесса реструктуризации определяется в зависимости от того, какая форма реструктуризации задействована: оперативная реструктуризация, направленная на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде, или осуществляется более сложный этап - стратегическая реструктуризация.

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуются: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж, снижения стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур. Она предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (*если компания находится в кризисном состоянии*), или с целью улучшения платежеспособности [7].

Как показывает опыт зарубежных стран, оперативная реструктуризация направлена на улучшение результатов компании в краткосрочном периоде и соз-

дание предпосылок для реализации стратегического реструктурирования.

Результатами оперативной реструктуризации являются:

- ❖ улучшение ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшение товарно-материальных запасов, сокращение дебиторской задолженности, реализации излишних активов;
- ❖ улучшение результатов производственной деятельности, т.е. ускорение оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращение материальных затрат и затрат на содержание персонала;
- ❖ восстановление платежеспособности и роста рентабельности производства;
- ❖ получение прозрачной и более управляемой компании.

Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация - это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Проблемы предприятий и способы их решения с помощью реструктуризации

Основные проблемы предприятий и способы их решения с помощью реструктуризации можно свести в некую итоговую систему, обобщающую восточноевропейский опыт:

<i>Основные проблемы</i>	<i>Возможные решения</i>
Собственность	увеличение доли внешних собственников выкуп действующими менеджерами продажа стратегическому инвестору
Система управления	введение системы финансовой отчетности введение системы операционной отчетности
Планирование	разработка маркетинговых планов разработка производственных прогнозов планирование финансовых потоков

<i>Основные проблемы</i>	<i>Возможные решения</i>
Компьютеризация	установка базовых систем обеспечения финансовой и операционной отчетностей
Управление пассивами	реструктуризация структуры долгов проведение взаимозачетов (где можно) обмен долгов на долю собственности
Руководящий состав	подготовка новых квалифицированных руководителей выплата компенсаций старым
Производительность	сокращение издержек оптимизация производственного цикла замена изношенного оборудования
Сбыт	улучшение оформления (упаковки и т.п.) регистрация торговой марки проведение рекламной компании
Качество	изменение товарного ассортимента повышение стандартов качества сертификация

Рис. 2. Проблемы предприятий и способы их решения

Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать взаимосвязанную систему. Она состоит из:

- ❖ организационно-структурной политики (*перестройка структуры, реорганизация управленческих функций, полномочий и ответственности и др.*);
- ❖ снабженческо-сбытовой политики (*выбор маркетинговой стратегии и тактики на всем протяжении от появления продукции до ее продажи, мониторинг оперативной информации о рынке, переход на прямые поставки продукции, создание сбытовой сети*);
- ❖ - производственно-технологической и инновационной политики (*минимизация издержек производства, приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей, повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создание новых продуктов и производств*);
- ❖ - ценовой политики (*установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли*);

- ❖ - финансовой политики (*анализ и планирование денежных потоков, выбор стратегии привлечения капитала, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, разработка учетной и налоговой политики, контроль и управление издержками*);
- ❖ - инвестиционной политики (*определение общего объема инвестиций предприятия, способов рационального использования накоплений, сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств*);
- ❖ - кадровой политики (*формирование идеологии и принципов кадровой работы, организация работ и руководство кадрами, повышение квалификации и подготовка работников предприятия, внедрение системы стимулирования их деятельности*).

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации свидетельствуют о том, что реструктуризация - это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой проводится.

В числе наиболее типичных проектов - рабочих методик, направлений выработанных в процессе реформирования зарубежными специалистами, можно назвать следующие:

- Формирование программы реформирования и оздоровления предприятия;
- Миссия и корпоративная стратегия предприятия в условиях рыночного реформирования;
- Разработка механизмов реализации программы реформирования и оздоровления предприятия;
- Развитие экспортного потенциала предприятия;
- Финансовая политика и грамотное внутреннее налоговое планирование;
- Выработка и реализация приоритетов научно-технического развития предприятия;
- Формирование ориентированной на клиентов компании и развитие службы маркетинга;
- Разработка системы финансового планирования на предприятии;
- Разработка и реализация на предприятии конкретных бизнес-планов;
- Создание интегрированной информационной системы управления;
- Программа социальной защиты работников на предприятии;
- Реструктуризация предприятия;
- Управление изменениями (*инновациями*);
- Новая внутрифирменная культура и развитие потенциала сотрудничества на предприятии.

Программа реструктуризации может применяться в трех основных ситуациях:

Во-первых, в условиях, когда предприятие находится в состоянии кризиса. В машиностроении такая ситуация характерна для некоторых предприятий.

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение предприятия можно признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. В условиях, когда предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, отклонением фактического состояния от запланированного (*например, снижение показателей продаж, прибыли, рентабельности, уровня спроса, денежных поступлений, увеличение затрат и пр.*).

В-третьих, реструктуризации могут подвергнуться благополучные, быстро растущие организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Зарубежные специалисты считают, что в отличие от организационной финансовая реструктуризация должна проводиться быстро. Она не обязательно приводит к банкротству или ликвидации. Главное - расчистить активы компании, а также достигнуть приемлемой для всех договоренности по долгам. В Польше, например, по закону о финансовой реструктуризации предприятий и банков предусмотрено несколько моделей оздоровления финансов: от "любимой" договоренности до публичной распродажи долгов. Кредиторы могут потребовать процедуры банковского (*несудебного*) урегулирования; долги могут быть проданы по рыночной цене с аукциона на основе публичного предложения, а в случае неплатежеспособности государственных предприятий - обменены на акции (*это уже способ приватизации*).

В большинстве стран с переходной экономикой решение многих проблем реструктуризации кризисных предприятий было возложено на государство (*специальные правительственные органы по приватизации, реструктуризации, банкротству и т.п.*) [8].

Проведенный Экспертным институтом анализ экономической ситуации в российской промышленности [9], а также ее оценка руководителями предприятий позволяет выделить факторы, негативно влияющие на положение в промышленности, и предложить неотложные меры по выходу из кризиса. Среди таких факторов, они считают, сегодня наиболее важными являются следующие:

- трансформация инфляции в кризис неплатежей и возникновение в экономике "долгового навеса";
- отсутствие механизма обеспечения интересов собственников и бесконтрольность менеджеров;

□ чрезмерно медленная внутренняя реструктуризация предприятий.

Для того чтобы обеспечить текущие налоговые поступления в бюджет от промышленных предприятий, необходимо создать условия для их нормального функционирования. В этих целях требуется выполнение двух групп мероприятий - в макроэкономической и юридической сферах и по первичному финансовому оздоровлению самих предприятий.

Для первичного финансового оздоровления предприятий нужно провести реструктуризацию их задолженности. Данная процедура должна включать: во-первых, аннулирование задолженности предприятий по уплате штрафных санкций за несвоевременное перечисление средств в бюджет и во внебюджетные фонды - получить эти суммы с предприятий практически нереально; во-вторых, реструктуризацию суммы прямого долга, которую можно осуществить различными методами.

Перечисленные мероприятия по макроэкономическому регулированию, а также по первичному финансовому оздоровлению предприятий не могут решить всех вопросов перехода к экономическому росту. Это обусловлено целым рядом причин более общего характера. Первая из них связана с недостатками проведенной приватизации, в результате которой на большинстве предприятий так и не появились эффективные собственники. Выход из кризиса в данной сфере лежит в области организационной и институциональной реструктуризации предприятий.

Второй причиной является неумение многих предприятий производить и сбывать свои товары при устраивающем покупателей соотношении «качество/цена», чрезмерно медленная внутренняя перестройка деятельности предприятий.

После того как будет проведено первичное финансовое оздоровление предприятий и возникнут условия для появления собственников, заинтересованных в их эффективном функционировании, станет возможным осуществление реальной перестройки деятельности предприятий, при которой необходимо решить несколько задач.

Прежде всего, следует завершить процесс освобождения предприятий от выполнения функций, не свойственных им как субъектам рыночной экономики.

Следующий круг задач связан с внутренней реструктуризацией собственно предприятия. Необходимо на многих предприятиях проведение работ по:

- выбору нового ассортимента продукции;
- разработке детальных маркетинговых программ продвижения новой или ранее освоенной продукции на внутренний или внешний рынок;
- проведению сертификации (*там, где ее отсутствие препятствует расширению продаж*);

- созданию современной системы финансового менеджмента;
- модернизации бухгалтерского учета и формированию на его основе систем бухгалтерского анализа и управления (прежде всего управления затратами);
- созданию адекватной сбытовой сети, включающей, в том числе и лизинговые компании, работающие под контролем региональных органов власти. Поставка продукции такими компаниями может засчитываться в уплату налоговых платежей и задолженности бюджету;
- обучению персонала новым методам работы и информационных технологий в условиях рыночной экономики;
- изменению их организационной структуры, что может быть осуществлено двумя способами:

а) путем выделения производственных подразделений предприятий в самостоятельные фирмы с последующим их объединением во взаимосвязанный комплекс;

б) путем формирования крупных производственных комплексов из технологически связанных предприятий – холдингов, ассоциаций, и т.д.

До проведения таких мероприятий трудно рассчитывать на привлечение внутренних и иностранных инвестиций, равно как и на улучшение результатов и повышение эффективности работы предприятий.

Однако, по нашему мнению, именно активная реструктуризация предприятий становится сегодня важнейшей задачей и для самих предприятий, и для государства.

Заключение

Таким образом, любая фирма должна смотреть вперед, чтобы ясно сознавать, куда она хочет идти и каким образом добраться до цели. Не следует пускаться на самотек собственное будущее. Главной целью и одновременно главным содержанием этого процесса становится реструктуризация предприятий, включающая широкий комплекс форм, методов и инструментов по обеспечению устойчивого развития.

В настоящее время реструктуризация - одно из существенных направлений деятельности практически любой компании, нацеленной на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения ее конкурентоспособности. Реструктуризация - это взаимосвязанные комплексные изменения структур, которые обеспечивают функционирование предприятия в целом.

Среди приоритетных направлений реструктуризации: правовая, финансовая, организационная, управленческая и производственная.

Многие предприятия получили в наследство избыточную инфраструктуру, которая лишает их возможности быть прибыльными. Законодательство также непосредственно связано с этим процессом. Налоговое законодательство, пошлины, тарифы и т.п. должны разрабатываться с учетом главной цели – содействие укреплению конкурентоспособности предприятий.

Хотя в экономической литературе структурным вопросам уделено немало работ, тем не менее, этот процесс, многие стороны этой важной проблемы изучены в недостаточной степени. Имеющиеся научные работы в данной области разрознены и рассматривают лишь отдельные аспекты проблемы.

Список литературы

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999, 496 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001, 456 с.
3. Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях // Менеджмент в России и зарубежом, М.: 1999, № 1, с. 73-92.
4. Кордон К., Фолмен Т., Ванденборт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. М.: 1999, №3, с. 75-82.
5. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 3, с. 109-113.
6. Водачек Л. Реструктуризация - вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. 1999, № 1, с. 85-88
7. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, 399 с.
8. Экономика: Учебник / Под ред. А.С.Булатова. М.: Издательство БЕК, 1997. 816 с.
9. Нешадин А., Вигдорчик Е., Липсиц И., Никологорский Д. Преодоление кризиса российской промышленности: финансовое оздоровление и реструктуризация предприятий // Вопросы экономики, 1997, № 4, с. 57-66.

Ələkbərova Elmira Xanağa qızı
Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyası, müəllim

Müəssisələrin restrukturizasiyasının prioritet istiqamətləri

Xülasə

Məqalədə müəllif struktur dəyişikliklərin müəssisələrin restrukturizasiyası kimi radikal üsuluna aid olan məsələləri ümumiləşdirilmiş formada təqdim edir. Burada restrukturizasiya prosesinin bir çox xüsusiyyətləri işıqlandırılır. Həmçinin müəssisə və şirkətlərin restrukturizasiyası, sanasiyası, yenidən strukturlaşdırılması, yenidən təşkili, formalaşdırılması kimi qarşılıqlı əlaqəli məsələlər öz əksini tapmışdır.

Məqalədə müəssisələrin restrukturizasiyasının obyektiv zəminləri, səbəbləri göstərilir, ilkin şərtləri tədqiq edilir, restrukturizasiyanın metodoloji əsasları araşdırılır, restrukturizasiyanın əsas istiqamətləri təhlil edilir. Müəllif «restrukturizasiya» termininə dair iqtisadçı alimlərin fikirlərini də qeyd edir. Müəssisələrin problemləri və onların həlli üsulları, müəssisələrin müxtəlif strategiyaları tədqiq edilir.

Açar sözlər: *restrukturizasiya, yenidən təşkilətmə, yenidən formalaşdırılma, sanasiya.*

Elmira Kh. Alekberova
Azerbaijan State Oil Academy, teacher

Priorities for enterprise restructuring

Abstract

In this paper the author presented a generalized form of questions relating to such a radical way to transform as the restructuring of enterprises, we consider some features of the restructuring, both in general and in the context of its individual components. Also reflected questions the relationship of concepts such as reforming, restructuring, reorganization and reorganization of enterprises and companies.

In this paper we study the objective prerequisites for Enterprise Restructuring and methodological framework of restructuring, analyzes the main directions of restructuring. Thus, the author cites the opinion of economists on the concept of "restructuring". The author considers the differences in the strategies of enterprises, enterprises identified problems and their solutions.

Key words: *restructuring, reorganization, reform, reorganization.*

JEL Classification Codes: B21, G34, L53, M21

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 02.02.11.

Təkrar işləməyə göndərilmişdir: 18.02.11.

Çapa qəbul olunmuşdur: 15.03.11..