

# ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Лектор – к.э.н., доцент Трубченко Т.Г.

# ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**РЕФОРМИРОВАНИЕ** – изменение деятельности предприятий, направленное на повышение его эффективности

**Реорганизация** (имеет четкое определение в ГК РФ) – процесс радикального изменения структурной компоненты в форме слияния, приобретения, разделения, выделения, преобразования

**Реинжиниринг БП** - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

**Реструктуризация** – процесс комплексного изменения методов функционирования и управления предприятий на основе адаптации к условиям и потребностям рынка

# Схема взаимосвязи понятий «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация» и «реабилитация»



# Типология преобразовательных мероприятий

		Аспекты преобразований	
		Производственно-технический	Организационно-экономический
б и н а п р е о б р а з о в а н и й	Глу Текущие	Модернизация	Реинжиниринг бизнес-процессов
	Стратеги ческ ие	Техническое перевооружение	Реструктуризация
	Радикаль ные	Реконструкция предприятия	Реорганизация

# РЕОРГАНИЗАЦИЯ

- **Реорганизацией** называют процесс радикального изменения структурной компоненты в форме слияния, приобретения, разделения, выделения, преобразования. Следует отметить, что это единственное понятие, которое имеет четкое определение, вытекающее из ГК РФ (статьи 57-60), а также (более развернуто) в Законе «Об акционерных обществах» применительно к акционерным обществам.

№г/п	Формы реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
1.	Слияние: $A + B = C$	Полностью от А и В	1. На основании решения общего собрания акционеров большинством в 3/4; единогласно в ООО, производственном кооперативе. 2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций. 3. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене. 4. Уведомление кредиторов. 5. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков. 6. Составление передаточного акта, разделительного баланса.
2.	Присоединение: $A \rightarrow B = B$	Полностью от А	
3.	<b>Разделение:</b> $A = B \text{ и } C$	Полностью от А в соответствии с разделительным балансом	
4.	Выделение: $A = A \text{ и } B$	Частично от А в соответствии с разделительным балансом	
5.	Преобразование: АО = ООО либо произв. кооператив ООО = произв. кооператив	Полностью к новому лицу	

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

- **В самом общем смысле реструктуризация есть изменение структуры чего-либо.** Однако такая интерпретация явно недостаточна для усвоения смысла термина, так как остается неясным о какой структуре и каких изменениях идет речь.
- Для наиболее полного определения категории реструктуризации можно взять за основу английское **"restructure"**, что означает **реорганизовывать, менять структуру, перестраивать.** Латинское слово **структура (structura)** означает порядок, расположение, строение.
- **Появление экономической категории «реструктуризация»** относится к началу тридцатых годов XX века, когда в наиболее развитых странах мира – США, Англии, Франции, Германии – начали находить практическое применение мероприятия, направленные на реформирование предприятий с целью повышения эффективности их функционирования в рыночной среде.
- Понятие **«реструктуризация предприятия»** существовало еще в советские времена. В СССР с середины 60-х годов мероприятия, носившие общее название «реструктуризация», осуществлялись достаточно часто, но затрагивали только изменение организационной структуры предприятий.

# Выделим несколько актуальных подходов к понятию реструктуризации в научной литературе

1. **Реструктуризация - изменение структуры.** Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация - это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация - это изменение бизнес-процессов.
2. **Реструктуризация предприятия – как обновление структуры производства, основных средств, методов хозяйствования,** позволяющее предприятиям преодолеть кризисное состояние и повысить эффективность (рентабельность) своего производства. Сторонники этого подхода рассматривают реструктуризацию преимущественно как инструмент преодоления убыточности и достижения устойчивого финансово-экономического состояния предприятия. По мнению западных авторов, потребность в реструктуризации - это следствие несвоевременного обнаружения кризисных явлений на предприятии.
3. **Обобщенный подход: реструктуризация процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства** в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности.
4. **Реструктуризация предприятия – как структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия путем применения механизмов реорганизации** (разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций).
5. **Реструктуризация – как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.** Реструктуризация включает: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции/услуг, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности." **Реструктуризация – всего лишь часть общей программы реформирования предприятия,** и ее можно рассматривать в качестве одного из ключевых механизмов реформирования, ведущих к повышению эффективности деятельности предприятия.
6. **Реструктуризация как принятие новой схемы выплаты задолженности организации,** включая отсрочку или рассрочку платежей, а также получение кредитов для выплаты текущей части задолженности и или процентов по ней

# Современные определения

- **Под РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ** следует рассматривать процесс его преобразования в рентабельную и конкурентоспособную рыночную организацию путем оптимизации организационной, финансовой, общехозяйственной деятельности и повышения эффективности использования всех ресурсов.
- **Реструктуризация** – комплексное стратегическое преобразование внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и нацеленное на повышение эффективности ее деятельности за счёт предельного соответствия ее структуры внутреннему содержанию в существующих на данный момент условиях внешней среды.
- **Реструктуризация компании** – это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.
- **Управление реструктуризацией промышленных предприятий** представляет собой совокупность специально организуемых действий правового, финансового, экономического и иного характера, направленных на активизацию промышленного потенциала региона через создание условий, при которых хозяйствующий субъект становится заинтересованным в проведении структурных преобразований.



# Предприятия оказались перед необходимостью реструктуризации в силу различных причин:

- **производственно-технологические** - низкая конкурентоспособность продукции, ее большая ресурсоемкость; низкий научно-технический уровень производства; незначительная загрузка производственных мощностей; моральный и физический износ основных фондов;
- **экономические** – высокая себестоимость продукции; высокие цены на сырье, материалы, энергию и другие ресурсы; отсутствие оборотных средств; низкая рентабельность; незначительное обновление ассортимента выпускаемой продукции; низкая доля заработной платы в общем объеме себестоимости; недостаточное информационное обеспечение;
- **финансовые** – большие расходы на поддержание производственных мощностей в рабочем состоянии и объектов социальной сферы; высокая доля бартера и взаимозачетов; несоответствие кредитно-финансовой системы требованиям рыночной экономики; неравные условия для предприятий различных форм собственности при получении кредита; значительная доля наличных денег на предприятии; отсутствие финансовой ответственности подразделений за результаты своей работы;
- **организационно-управленческие** – отсутствие материального стимулирования работников в результатах труда; нерациональное использование занятых в производстве работников; отсутствие современных принципов, форм и методов управления, прогнозирования и планирования, адаптированных к рыночным условиям;
- **социальные** – низкий платежеспособный спрос населения; высокий уровень безработицы; неудовлетворительные условия труда; ухудшение состояния окружающей среды; низкий уровень заработной платы рядовых работников.

# Основные субъекты реструктуризации:

- собственники (акционеры, инвесторы),
- кредиторы (банки, фонды, фирмы),
- государство (налоговая инспекция, региональная администрация),
- трудовой коллектив,
- управляющие (менеджеры).

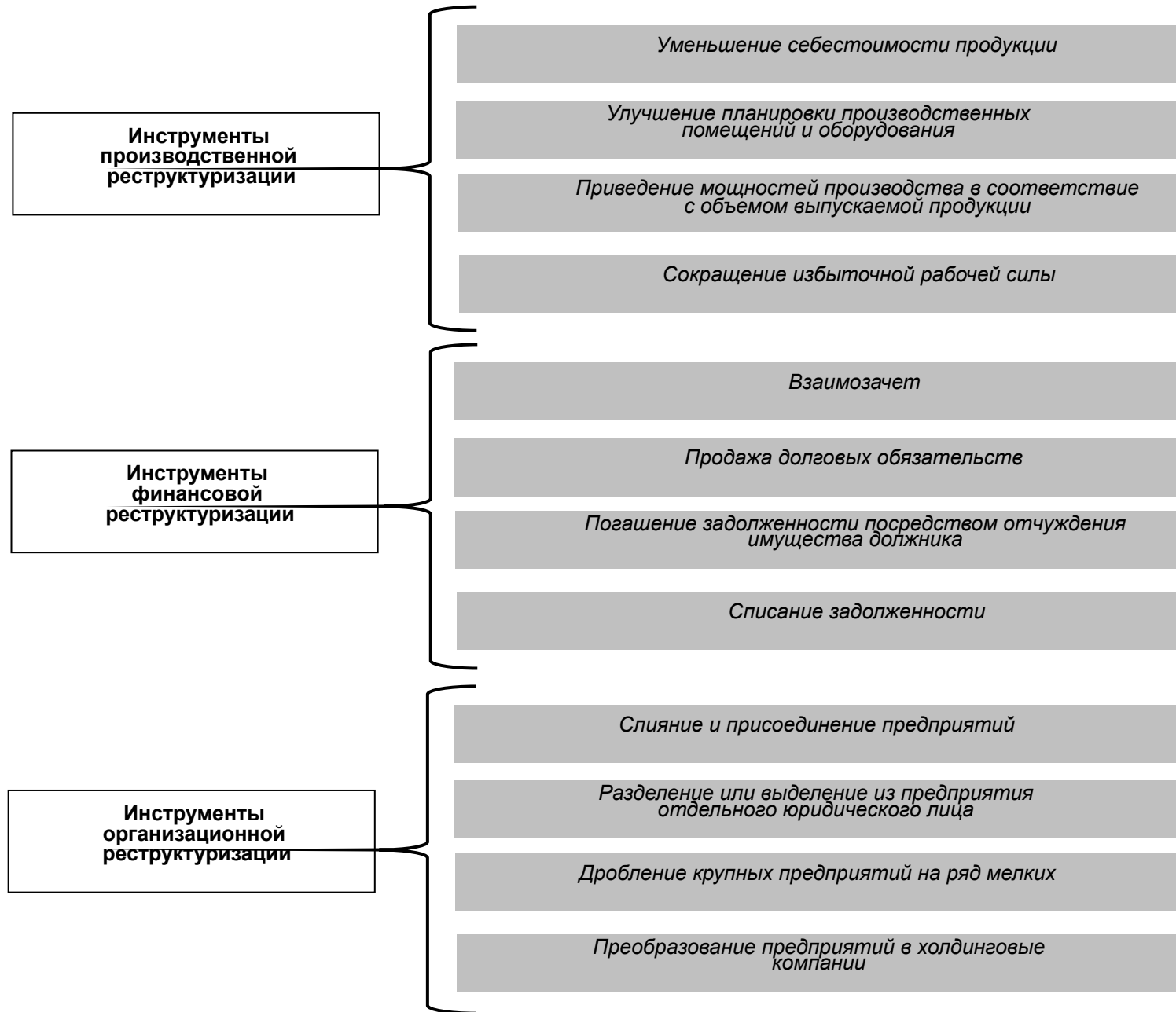
# Цели реструктуризации

- А. Евсеев считает, что **главная цель реструктуризации - выведение компании из кризиса**
- А. Синягин менее категорично отмечает, что **главной целью любой реструктуризации предприятия является его финансовое оздоровление** (в зависимости от текущего состояния - или финансовая стабилизация, или предотвращение банкротства).
- **Целью реструктуризации промышленного предприятия** является такое изменение его структурных компонентов и их связей, которое позволяет устойчиво функционировать в изменившихся рыночных условиях.
- **Целью реструктуризации** является придание рыночной ориентации всей деятельности предприятия, позволяющей развивать дух предпринимательства и выработать активную научно-техническую и рыночную стратегию.

## **Можно выделить четыре уровня экономического состояния предприятий и сообразно с этим цели реструктуризации:**

- 1. При стабильном состоянии** реструктуризация может быть направлена на повышение имиджа предприятия; выход на мировой рынок; развитие культуры и организации производства, соответствующего мировым стандартам; проведение сертификации продукции и производства; обучение персонала новым методам работы; разработку маркетинговых программ выхода продукции на внешний рынок; рост благосостояния работников;
- 2. При нестабильном состоянии** – повышение качества продукции; занятие большей ниши рынка; обеспечение стабильного финансового состояния, повышение материальной заинтересованности персонала; формирование эффективной системы сбыта; создание современной системы финансового менеджмента; выход на межрегиональный рынок; соблюдение финансовой ответственности подразделений предприятий;
- 3. При предкризисном состоянии** – сохранение предприятия как самостоятельной хозяйствующей единицы; привлечение инвестиций; изменение организационно-управленческой структуры; приведение ассортимента выпускаемой продукции в соответствие с потребностями рынка; удовлетворение существующего спроса на продукцию предприятия; повышение научно-технического уровня производства и конкурентоспособности продукции; расширение рынка сбыта; развитие рекламной деятельности и проведение комплекса маркетинговых мероприятий;
- 4. При кризисном состоянии** – разработка программ для оздоровления предприятия; создание на основе имеющихся подразделений новых дочерних предприятий; интеграция предприятия с другими организациями; ликвидация дебиторской задолженности; привлечение личных средств акционеров; получение выгодных кредитов; поиск инвесторов; создание эффективной системы управления.

# Классификация инструментов реструктуризации промышленных предприятий



# Для эффективного управления процессом реструктуризации

требуется соблюдение следующих принципов:

- *принцип обоснованности* состоит в потребности принятия взвешенного решения об актуальности проведения реструктуризации с учетом имеющихся ограничений и возможных сценариев развития;
- *принцип упреждения* состоит в предвидении негативных долгосрочных тенденций и проведении реструктуризации в условиях финансовой стабильности с целью роста эффективности применения реструктуризации;
- *принцип своевременности* связан с необходимостью соблюдения оптимальных сроков начала и завершения процесса реструктуризации с учетом этапа цикла развития, на котором находится предприятие;
- *принцип сбалансированности* исходит из необходимости определения оптимального соотношения между текущим функционированием и темпами развития при проведении реструктуризации;
- *принцип учета неопределенности* процессов реструктуризации позволяет адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды в долгосрочной перспективе;
- *принцип снижения сопротивления* развитию заключается в необходимости снижения сопротивления внешней и внутренней среды до приемлемого уровня;
- *принцип подготовленности* состоит в необходимости тщательной подготовки к процессу реструктуризации, что позволяет максимально снизить уровень энтропии в процессе преобразований.