

Теоретические

ОСНОВЫ

реструктуризации

# Содержание курса:

---

- Общие понятия реструктуризации
  - Законодательные и методологические основы реструктуризации
  - Особенности бизнес - планирования в процессе реструктуризации
  - Оперативная реструктуризация – комплекс мер по восстановлению платежеспособности компании
  - Стратегическая реструктуризация – управление стоимостью бизнеса
  - Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности
  - Современные методические подходы организации исполнения проектов реструктуризации
- 



## Рекомендуемые источники:

---

- К.Б. Пучкин. Теоретические основы реструктуризации: учебное пособие /– Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2013. – 176 с.
- Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов/ Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 399 с.
- Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: Экономика, 2010. – 456 с.



---

Преодоление кризиса и на уровне предприятия, и на уровне экономики в целом во многом основывается на наличии у субъектов экономических отношений знаний:

- действующих ограничений различного характера: социальных, экономических, демографических и морально-этических;
- адекватных и четких представлений о действительных целях функционирования данной экономической системы (предприятия ли, страны ли) т.е. критерии оптимальности;
- о реальности тех или иных вариантов экономического развития.



## Предприятие –

это сложная система, органично объединяющая:

---

- • *организационно-правовую структуру* (юридическое лицо, определенная организационная форма, функциональные и иерархические связи подразделений);
  - • *имущественный комплекс* (определенные материальные единицы и отношения собственности);
  - • *производственный комплекс* (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и др.);
  - • *структурированный финансовый объект* (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и др.);
  - • *социально-организационный комплекс* (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала).
- 



# Основные понятия

---

**РЕОРГАНИЗАЦИЯ:** Преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия *Преобладают организационно-управленческие аспекты*

**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*

---



# Основные понятия

---

**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 *Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия*

---



---

По своей сути процесс реструктуризации становится процессом поиска и выбора оптимального варианта предприятия как целостной системы, включающей в себя ряд элементов находящихся в постоянном взаимодействии и подчиненных единому целеположению – системообразующему признаку, постоянно отвечающему на внешние воздействия и внутренние изменения. К основным группам причин побуждающих бизнес к реструктуризации необходимо отнести три:

- первая обусловлена изменениями окружающей среды,
- вторая – формированием или изменением стратегии компании,
- третья – сменой внутреннего состояния компании.



# Внешние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Экономическая среда

- отсутствие государственной промышленной политики;
  - рост общего уровня цен и цен товаропроизводителей;
  - снижение основных макроэкономических индикаторов (ВВП, национального дохода, объема промышленного производства);
  - сокращение инвестиций в реальный сектор экономики;
  - высокие процентные ставки по кредитам и недоступность инвестиционных ресурсов;
  - несовершенный механизм перераспределения налоговых поступлений
- 



# Внешние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Политическая среда

- сращивание бизнеса и властных структур;
- лоббирование интересов бизнеса во всех ветвях власти;
- отсутствие внятной национальной экономической политики и политической воли властей

## □ Правовая среда

- несовершенства российского налогового и гражданского права, позволяющие уклоняться от уплаты налогов;
  - отсутствие законодательно закрепленных норм по многим вопросам ведения бизнеса, противоречия различных нормативных правовых актов
- 



# Внешние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Социальная среда

- возрастные диспропорции в структуре населения;
  - сокращение численности населения трудоспособного возраста;
  - нехватка рабочей силы, недостаток квалифицированных работников определенных специальностей;
  - увеличение социальных расходов государства;
  - падение жизненного уровня населения, нарастание социального расслоения;
  - сокращение темпов роста реальной заработной платы;
  - рост затрат на оплату труда в себестоимости продукции;
  - разрушение системы среднего профессионального образования
- 



# Внешние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Технико-технологическая среда

- длительное отсутствие капитальных вложений в производство;
- значительный моральный и физический износ основных средств, высокий средний возраст оборудования;
- высокий уровень себестоимости продукции;
- недостаточный уровень внедрения инноваций;
- простаивание производственных мощностей



# Внешние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Экологическая среда

- низкая эффективность использования природных ресурсов;
- отсутствие мероприятий по охране окружающей среды на многих предприятиях;
- недостаточно эффективная экологическая политика государства с уклоном в сторону собираемости платежей за пользование объектами природной среды, а не предотвращения реализации инвестиционных проектов, наносящих вред окружающей среде



# Внутренние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Управление

- сложность долгосрочного планирования из-за неопределенности внешней среды;
  - отсутствие четко сформулированных стратегии, целей и задач предприятия и опыта работы в рыночных условиях;
  - косность системы управления организацией, противодействие изменениям со стороны руководства и коллектива;
  - недостаток квалифицированных менеджеров;
  - отсутствие информационной системы поддержки принятия решений, маркетингового, стратегического, ситуационного подходов в управлении, систем управленческого учета и финансового менеджмента;
  - декларативный характер применения современных методов управления;
  - отсутствие инвестиционной политики и эффективных собственников, нацеленных на долгосрочное развитие предприятия
- 



# Внутренние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Маркетинг

- недостаточная ориентация на потребности рынка;
- низкая конкурентоспособность предприятий и продукции;
- нерациональная структура ассортимента;
- формальное наличие отделов маркетинга;
- отсутствие систематических исследований потребителей, конкурентов, отрасли



# Внутренние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Производство

- увеличение расходов на содержание и ремонт основных средств;
  - моральный и физический износ основных производственных фондов;
  - рост складских затрат в связи с увеличением запасов нереализованной готовой продукции и незавершенного производства;
  - рост цен на сырье, топливо, материалы, комплектующие;
  - рост номинальной заработной платы, административно-управленческих расходов;
  - высокий уровень материалоемкости, трудоемкости и энергоемкости продукции;
  - низкая производительность труда;
  - недостаточные темпы внедрения новых технологий;
  - отсутствие капитальных вложений в обновление производственно-технической базы;
  - избыток производственных мощностей;
- 



# Внутренние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Кадры

- недостаток управленческих кадров и квалифицированных рабочих кадров;
  - высокий средний возраст промышленно-производственного персонала;
  - разрыв традиционных связей с системой подготовки специалистов со средним профессиональным образованием;
  - падение престижа рабочей профессии;
  - отсутствие кадровой политики и организационной культуры на предприятиях;
  - низкая заинтересованность сотрудников в результатах работы;
  - нежелание руководителей вкладывать средства в развитие персонала
- 



# Внутренние причины реформирования промышленных предприятий

---

## □ Финансы

- низкая оборачиваемость, платежеспособность, ликвидность и деловая активность отечественных предприятий;
  - большая доля дебиторской и кредиторской задолженности;
  - низкая обеспеченность собственным капиталом;
  - задолженность по заработной плате и налогам;
  - высокие процентные ставки по кредитам;
  - отсутствие финансовой стратегии предприятий
- 



# Классификация практических подходов к реструктуризации

Предмет реструктуризации	Подход к реструктуризации
Трансформация организационной структуры предприятия	Единовременное изменение организационной структуры управления предприятием с целью реализации инвестиционного или инновационного проекта, освоения нового географического сегмента сбыта или нового рынка
Изменение организационно-правовой формы хозяйствования	Реорганизация предприятия (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) по решению собственников или в законодательно установленном порядке
Преобразование структуры капитала	Комплекс мер по изменению структуры активов и пассивов, соотношения внеоборотных и оборотных активов, собственных и заемных средств с целью краткосрочного достижения тех или иных значений показателей финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности
Финансовое оздоровление в рамках антикризисного управления	Совокупность мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия в состоянии, близком к банкротству, применяемых в антикризисном менеджменте
Фундаментальное реформирование всех сфер деятельности предприятия	Преобразование различных сфер деятельности предприятия (производственной, кадровой, финансовой, сбытовой) для оперативного решения проблем, возникающих в этих сферах
Адаптация экономической системы к условиям внешней среды	Трансформация различных элементов экономической системы (страны, региона, фирмы) с целью ее адаптации к условиям внешней среды

# Сущностные характеристики реструктуризации

---

- Реструктуризация – это всегда изменение, преобразование, трансформация как революционного, радикального, так и эволюционного, постепенного характера.
- Реструктуризация затрагивает все сферы деятельности, уровни управления экономической системой и виды активов организации.
- Реструктуризация направлена как на преодоление кризисных явлений, так и на их своевременное предупреждение путем адаптации системы управления к меняющимся условиям внешней среды.
- Конечной целью реструктуризации является повышение эффективности, конкурентоспособности и прибыльности экономической системы.



# Основными принципами реструктуризации

---

- Комплексность – подразумевает, что реструктуризационные преобразования затрагивают все сферы деятельности предприятия.
  - Непрерывность деятельности организации – означает, что организация нормально функционирует и не собирается прекращать свою деятельность в ближайшем будущем, то есть избегает банкротства или ликвидации.
  - Открытость – организация является открытой по отношению к внешней среде, испытывает влияние ее многочисленных факторов, и, следовательно, одна из задач реструктуризации – адаптация организации к меняющимся условиям макросреды.
  - Результативность – реструктуризация имеет четкие цели и направлена на конкретный результат.
  - Ситуационный подход – выбор методов, целей, инструментов реструктуризации зависит от состояния внешней среды, положения предприятия на рынке.
  - Периодичность – реструктуризационные преобразования должны проводиться периодически, по мере необходимости.
  - Адаптивности – реструктуризация должна способствовать повышению адаптивности предприятия к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.
  - Организационная целостность – все подразделения и работники организации принимают непосредственное участие в проведении реструктуризации и заинтересованы в ее положительных результатах.
  - Эффективность – затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от реструктуризационных преобразований.
  - Рациональность – означает рациональное проведение реструктуризации исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации.
- 



# реструктуризации производственно- хозяйственных систем

Объект реструктуризации	Субъект реструктуризации
<b>Микроуровень (микрореструктуризация)</b>	
Подразделение предприятия	Персонал и руководители подразделения
Предприятие	Персонал и руководители предприятия
<b>Мезоуровень (мезореструктуризация)</b>	
Отраслевое объединение	Руководители предприятий - членов отраслевых объединений
Отрасль экономики	Отраслевые министерства и ведомства
Регион	Органы власти субъекта Российской Федерации
Муниципальное образование	Органы местного самоуправления
<b>Макроуровень (макрореструктуризация)</b>	
Сфера экономики	Правительство, министерства
Национальная экономика	Правительство, министерства



# Основные нормативные акты реструктуризации

- Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
- Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. М.: Ось-89, 2002. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон от от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции»
- Федеральный закон от 21.07.1997 г. № 123-ФЗ «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации»
- Федеральный закон 26.12.1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах»
- Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
- Федеральный закон от 26.10.02 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»
- Приказ ФСФО РФ от 23 января 2001 г. № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».
- Типовая (примерная) программа реформы предприятия, утвержденная приказом Министерства экономики РФ от 01.10.1997 г. № 118 (далее Типовая программа реформы).
- Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций, утвержденная постановлением Правительства РФ от 30.10.1997 г. № 1373 (далее Концепция реформирования),

# Принципиальная схема

## реструктуризации

*Изменения во внешней  
среде предприятия*



## Структура задач реструктуризации

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс для распределения ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной схемы взаимодействия подразделений
Системы и процедуры	Описание процессов и установление процедур (например, систем планирования, управления)
Состав персонала	«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы

# Основные этапы работ по реструктуризации

---

- **Подготовительный.**
- **Разработка и реализация программы (проекта, бизнес-плана) реструктуризации.**
- **управление ходом реструктуризации (проектом).**



# Номенклатура работ на этапе 1:

---

- Предварительная формулировка стратегической цели, концепции и миссии компании.
  - Оценка изменений внешней конкурентной среды.
  - Комплексная диагностика предприятия и оценка инновационного потенциала.
  - Анализ "проблемного поля" и выделение ключевых проблем.
  - Формулирование стратегических целей компании.
  - Выделение приоритетных стратегий.
  - Разработка программ реформирования.
  - Оценка источников ресурсов.
  - Распределение ресурсов.
  - Выделение первоочередных проектов.
  - Формирование команд проектов.
  - Проработка и защита первоочередных проектов.
  - Выбор и фиксация стратегии и программы реформирования.
- 



## Номенклатура работ на этапе 2:

---

- Подготовка бизнес-плана реструктуризации.
  - Совершенствование организационной структуры предприятия (компании).
  - Перестройка системы управления финансами.
  - Упорядочение технологии управленческого учета.
  - Реорганизация системы маркетинга на предприятии.
  - Создание системы переподготовки руководителей и специалистов.
  - Реинжиниринг бизнеса.
  - Децентрализация системы управления предприятием.
  - Внедрение эффективной информационной системы управления, включая мониторинг целевых показателей.
  - Развитие связей с общественностью.
- 



# Номенклатура работ на этапе 3:

---

- Мониторинг проекта.
- Контроль за целевыми показателями.
- Управление изменениями.
- Подготовка и презентация аналитического отчета.

