

© Назаренко Е.А., 2012

## МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена рассмотрению вопросов реструктуризации промышленных предприятий как одному из методов адаптации к трансформирующимся условиям внешней среды и преодолению кризисных явлений в финансово-хозяйственной деятельности. В работе рассмотрены основные ценности предприятия и на их основе выделена основная цель любого проекта реструктуризации. Также рассмотрен механизм реструктуризации как упорядоченная совокупность средств и методов воздействия на предприятие для сохранения или приумножения ценностей предприятия и выделены следующие его элементы: цели, принципы, методы, этапы и средства обеспечения.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, кризис, реструктуризация, ценности предприятия, механизм реструктуризации.

© E. Nazarenko, 2012

## THE MECHANISM OF INDUSTRIAL ENTERPRISES RESTRUCTURING

**Abstract.** This article is devoted to the issues of industrial enterprises restructuring as one of the methods of adaptation to the conditions of the transforming external environment and to the overcoming of the crisis in financial and economic activities. The article considers the basic values of an enterprise and the main objective of any project of restructuring taking them into consideration. Besides, the author considers the mechanism of restructuring to be an ordered set of means and methods of influence on the enterprise, and highlights its elements as: objectives, principles, methods, stages and means of support.

**Key words:** industrial enterprise, crisis, restructuring, values of an enterprise, restructuring mechanism.

Неотъемлемой чертой современной рыночной экономики является возникновение кризисных ситуаций, которые могут привести к банкротству предприятий. Для многих хозяйствующих субъектов преодоление подобных кризисов является первоочередной задачей. Об этом свидетельствует тот факт, что доля убыточных предприятий промышленности в России очень высока: так, в обрабатывающих отраслях промышленности в январе–ноябре 2011 г. она составила 28,8 процента в общем количестве предприятий [4]. Поэтому эффективное антикризисное управление имеет исключительно большое значение для развития российской экономики. Выявление и анализ кризисных явлений в финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия, основанные на диагностике количественных и качественных показателей, должны проводиться перманентно. В случае роста показателей негативных отклонений, характеризующих накопление кризисных явлений в деятельности предприятия, от руководства требуется незамед-

лительное принятие управленческих мер по решению вопроса о преодолении данных тенденций.

Наилучшим и наиболее актуальным способом преодоления кризисных явлений и адаптации предприятий к изменившимся условиям внешней и внутренней среды на сегодняшний день является их реструктуризация, то есть проведение совокупности мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития. Совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и на этой основе повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, рост производительности труда, снижение издержек производства.

Практический опыт российских предприятий свидетельствует о том, что реструктуризация чаще осуществляется в критической ситуации, когда результаты производственной деятельности резко снижаются или появляются проблемы с платежеспособностью. В такой ситуации предприятие имеет небольшой запас времени на проведение подготовительных мероприятий и возможность воспользоваться весьма ограниченным набором методов проведения преобразований. В связи с этим, принимая решение о проведении реструктуризации, владельцы, руководство и разработчики проекта должны, в первую очередь, определить цели, которые ставит перед собой предприятие, точнее – его собственники – в ответ на внешнее воздействие. Естественно, мотивы реструктуризации могут рождаться и при процветании предприятия и быть вызваны стремлением упрочить свое положение на конкурентном рынке. В любом из приведенных случаев предприятию необходимо иметь четко определенную цель реструктуризации. Чаще всего в качестве глобальной цели ставят увеличение чистой прибыли и стоимости активов предприятия, но такой подход является односторонним: указанные ценности далеко не единственные в столь многоаспектной системе, каковой является промышленное предприятие. Логично, что фундаментальной целью любого проекта реструктуризации должно являться сохранение или приумножение одной или целого перечня ценностей предприятия.

В научной литературе встречаются самые различные виды ценностей предприятия, проведя анализ по сведению этих ценностей в систему, можно выделить следующий перечень [2, с. 86]:

- финансовая устойчивость (рентабельность, чистая прибыль, эффективная структура капитала и др.);
- рыночная позиция предприятия (рыночная ниша и занимаемый сегмент рынка, позиционирование продукции, репутация предприятия, бренд, марка, динамика котировок ценных бумаг предприятия и др.);
- работающие материальные активы (здания и сооружения производственного и непроизводственного назначения, производственное оборудование и линии и др.);
- работающие нематериальные активы (неденежные активы, не имеющие физической формы: объекты интеллектуальной собственности (патенты, технологии, промышленные образцы, авторские права, базы данных и т. д.) и деловая репутация организации);
- технологии, программное обеспечение, ноу-хау, информационная и клиентская базы, связи с отраслевыми, региональными, федеральными, местными органами власти и пр.);
- собственники и ключевой персонал предприятия;
- менеджмент (эффективность управленческой структуры и коммуникаций, качество менеджмента, квалификация управленческого персонала, корпоративность);
- инновационность (продукция, включая товары и услуги, с новыми потребитель-

скими свойствами или качественным повышением эффективности производственных систем, сертификация продукции, степень конкурентоспособности и пр.);

– безопасность (ресурсов, персонала, технологий и других ценностей).

Исходя из этого, приступая к реализации проекта реструктуризации на предприятии в кризисных условиях, руководство должно четко определить, каковы та или те ценности из целевого множества реструктуризации, ради сохранения и наращивания которых предпринимается процесс перестройки, и какое влияние он окажет на состояние других ценностей.

Проекты реструктуризации реализуются на функционирующем предприятии, соответственно, изменения следует проводить, сочетая их во всех аспектах – производственном, финансовом, организационном, кадровом и прочих с текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и проводить реализацию проекта реструктуризации параллельно с работой по корректировке или сворачиванию старой модели, будь то направление деятельности, продукт или иной процесс. Исходя из вышесказанного, общую логику процесса реструктуризации можно представить в виде структурной схемы этапов реструктуризации, которая включает три этапа: предпроектный анализ, разработку программы, управление реализацией проекта реструктуризации (рис. 1) [2, с. 30].

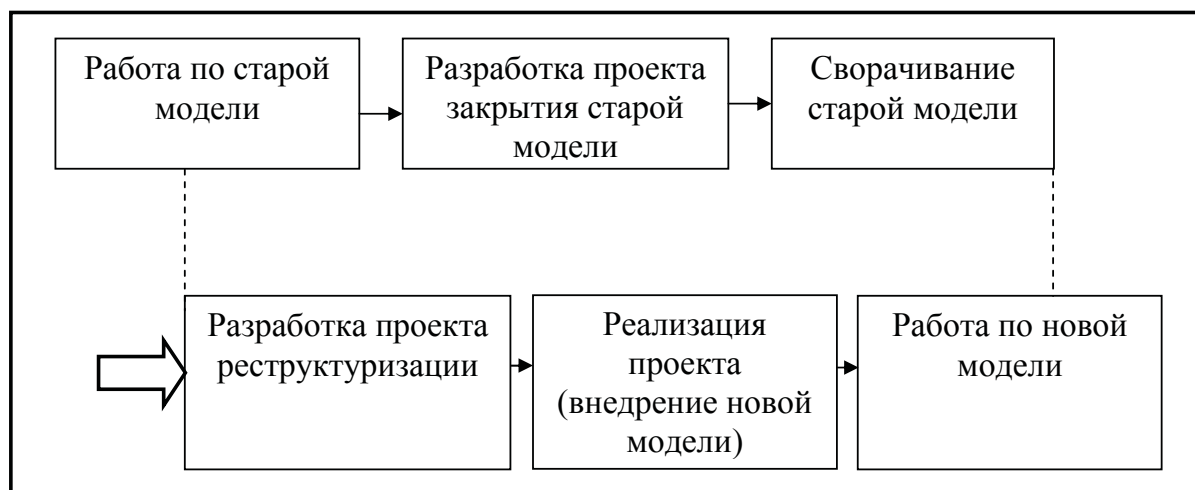


Рис. 1. Этапы развития проекта реструктуризации предприятия

Сформулируем определение механизма реструктуризации предприятия, для этого уточним, что понимается под экономическим механизмом. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева под экономическим механизмом понимают «совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирование» [3, с. 355]. Опираясь на данное определение, можно рассмотреть механизм реструктуризации как совокупность методов и средств воздействия, используемых в процессе преобразования предприятия. Ранее было определено, что рассматриваемый механизм приводится в действие внешними изменениями. Таким образом, под механизмом реструктуризации будет пониматься упорядоченная совокупность средств и методов воздействия, определяющая необходимость и эффективность осуществления реструктуризации предприятия под влиянием изменения факторов внешней среды.

Отметим, что многие авторы понятие «механизм» соотносят с понятием «система». А.И. Ильин определяет механизм планирования как совокупность компонентов, которые «взаимобусловлены как элементы одной системы». Л.С. Зеленцова механизм развития управления производством рассматривает как «целостную, динамичную систему, пред-

назначенную для целенаправленного воздействия на процесс качественных изменений состояния управления производством...» [1, с. 125].

В этой связи можем заключить, что любой экономический механизм, в том числе и механизм реструктуризации, может быть рассмотрен как система, то есть как «множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование».

Для рассмотрения механизма реструктуризации в качестве системы необходимо выделить его составляющие элементы, что впоследствии позволит сформировать модель рассматриваемого механизма.

В основу механизма реструктуризации предприятия, по нашему мнению, должны быть положены **принципы реструктуризации**, следование которым обеспечит успешность его реализации. Под принципом понимают основное правило, руководящее положение или уставную для какой-либо деятельности. В соответствии с этим мы будем понимать под принципами реструктуризации основные правила проведения преобразования предприятия.

Реструктуризация предприятия должна, в первую очередь, основываться на принципе целевой ориентации. Как было отмечено выше, главная цель любого проекта реструктуризации – это сохранение и приумножение его ценностей. Цель реструктуризации, прежде всего, определяется состоянием предприятия: кризисное, «предкризисное», благополучное. Реструктуризация предприятия, находящегося в кризисной ситуации, осуществляется в целях преодоления возникшего кризиса. Для предприятия, ожидающего возникновения кризиса, цель реструктуризации заключается в его предотвращении. И наконец, преобразование благополучного предприятия необходимо для обеспечения более высокого уровня его развития.

Следующим принципом реструктуризации является принцип комплексности, означающий необходимость всестороннего охвата всех аспектов деятельности предприятия в их взаимосвязи.

Любые изменения на предприятии должны осуществляться не стихийно, а по заранее разработанному плану. Изменения, осуществляемые в рамках реструктуризации, затрагивают основы деятельности предприятия и поэтому должны находить отражение в стратегических планах предприятия, конкретизируясь через систему тактических и оперативных планов. В связи с этим при осуществлении преобразований необходимо следование принципу плановости.

Нестабильные условия функционирования российских предприятий вызывают необходимость уточнения концепции преобразований при существенных изменениях во внешней и внутренней среде, что определяет важность учета принципа адаптивности. Адаптивность процесса реструктуризации означает возможность его приспособления к возникающим изменениям.

Необходимость адаптивности позволяет выдвинуть еще одно требование – итеративность, т. е. наличие обратной связи. Необходимость постоянного приспособления требует обратной связи между элементами процесса реструктуризации. Обратная связь носит информационный характер и способствует координации управленческих действий при осуществлении реструктуризации предприятия.

Далее следует принцип объективности, который предполагает наличие комплексной информационной поддержки процесса реструктуризации на основе достоверных данных о состоянии предприятия и окружающей среды.

В процессе реструктуризации происходит коренное изменение текущих и возникновение новых деловых процессов, ведущее к переменам в организационных механизмах, что всегда затрагивает персонал предприятия и зачастую встречает сопротивление работников, которое может сделать недостижимой цель реструктуризации. Для успеш-

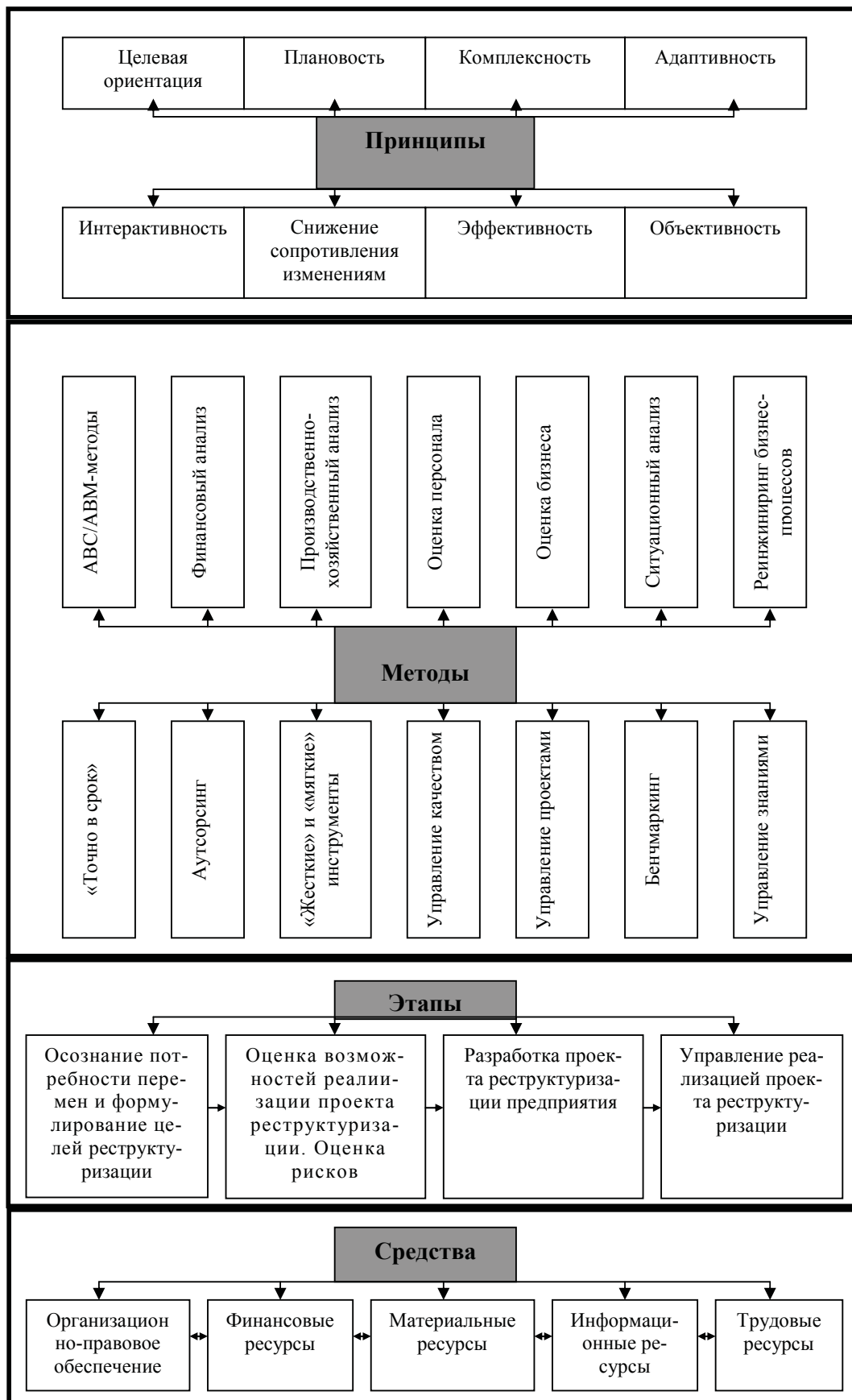


Рис. 2. Модель механизма реструктуризации предприятия

ного проведения реструктуризации необходимо предусматривать и воплощать в жизнь меры по преодолению или снижению сопротивления работников. Таким образом, к реструктуризации предъявляется требование снижения сопротивления изменениям.

Рассматриваемый механизм призван обеспечить эффективность осуществляемых преобразований, то есть эффект, полученный в результате реструктуризации, должен превысить затраты на ее проведение. Необходимость соблюдения этого условия позволяет сформулировать еще один принцип реструктуризации – принцип эффективности. Данный принцип напрямую связан с реализацией принципа целевой ориентации, так как соблюдение принципа эффективности возможно только в случае достижения поставленной цели реструктуризации предприятия.

Следующими элементами механизма реструктуризации являются **методы проведения изменений**. В табл. 1 представлены основные методы, предложенные отечественными и зарубежными авторами к использованию при проведении реструктуризации [1, с. 168; 3, с. 297, 415].

Таблица 1

**Методы, применяемые при реструктуризации предприятия**

Метод	Краткая характеристика метода
ABC/ABM	Совокупность методов стоимостного анализа, разработанных как «ориентированные на действия». Суть методов состоит в вычислении и управлении затратами на действия персонала и оборудование предприятия, участвующих в бизнес-процессах, с последующим отнесением вычисленной стоимости действий на объекты потребления этих действий, а именно – конечные объекты затрат. Применение технологий ABC/ABM обеспечивает более точное распределение затрат на объекты затрат, позволяет анализировать причины появления затрат через выполняемые в бизнес-процессе действия и формировать обоснованные рекомендации по устранению «узких» мест и снижению затрат
Аутсорсинг	Передача организацией производственных функций или определённых бизнес-процессов на обслуживание сторонней организацией, специализирующейся в соответствующей области. Экономия затрат при аутсорсинге складывается главным образом из повышения эффективности предприятия в целом и возникновения возможности развивать существующие или новые направления деятельности предприятия за счет освободившихся финансовых, материальных, организационных и человеческих ресурсов
Бенчмаркинг	Представляет собой стратегически ориентированный процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компаний, прежде всего своих прямых конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей деятельности
«Жесткие» и «мягкие» инструменты	«Жесткие» инструменты организации – это все средства, работающие автономно от человека. Задача влиять на поведение и позицию конкретного сотрудника перед ними не ставится. Они распространяются на организационные структуры. «Мягкие» инструменты ориентированы на учет специфики персонала предприятия. К ним относятся все мероприятия, которые могут повлиять на психическое состояние и интеллектуальные способности отдельного работника
Оценка бизнеса	Оценка бизнеса – это финансовый, организационный и технологический анализ текущей деятельности, дающий представление о целесообразности существования и перспективах развития предприятия и сложившегося бизнеса в рыночном пространстве
Оценка персонала	Представляет собой набор совокупности инструментальных систем, связанных основными функциями управления персоналом: подбор и размещение персонала, мотивация, компенсации и льготы, обучение и развитие, работа с кадровым резервом, контроль и принятие кадровых решений. Направлена на выявление резервов коллектива, структуры социальных и индивидуально-психологических качеств персонала

Производственно-хозяйственный анализ	Комплексный анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия для объективной оценки текущих результатов и разработки мероприятий по перспективному повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности
Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)	Кардинальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия
Ситуационный анализ	Предназначен для оценки вероятных изменений в деятельности предприятия с учетом влияния действующих экзогенные факторов, т. е. факторов, не зависящих от самой организации. Основная задача анализа – определение положения, в котором находится предприятие, т. е. определение места, занимаемого в общем бизнес-пространстве
«Точно в срок» (JIT)	Совокупность методов повышения эффективности работ и обслуживания. Используется по отношению к промышленным системам, в которых все ресурсы, необходимые для изготовления продукции, поставляются в тех количествах и в тот момент, которые необходимы для текущего выполнения работ. В результате формируется система с отсутствием пассивных единиц, ожидающих обработки, а также простаивающих рабочих мощностей, ожидающих изделия для обработки
Управление знаниями (KM)	Это совокупность стратегических и оперативных мероприятий, направленных на повышение эффективности управления и использования интеллектуальных активов предприятия в целях увеличения результативности деятельности
Управление качеством (СРІ/TQM)	Представляет собой общеорганизационный метод перманентного повышения качества всех организационных процессов, направленный на удовлетворение текущих и будущих запросов потребителей как самого важного звена производственного процесса. Философия TQM выражается в необходимости работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы в компании, постоянно совершенствуя три составляющих: качество продукции, качество организации процессов, уровень квалификации персонала
Управление проектами (PM)	Часть системы менеджмента предприятия, направленная на эффективное достижение целей проекта, путем балансирования на протяжении всего проектного цикла между объемом работ, ресурсами (финансовыми, материальными, трудовыми, информационными и т. д.), временем, качеством и рисками. Продуктами проекта могут быть продукция предприятия и решение разных внутренних производственных задач
Финансовый анализ	Финансовый анализ – ориентирован на изучение и анализ основных параметров, коэффициентов и мультипликаторов, дающих объективную оценку финансового состояния предприятия и являющихся базой для формирования его финансовой политики

Рассмотрев методы, используемые при реструктуризации, перейдем к следующему элементу рассматриваемого механизма – **этапам реструктуризации** промышленного предприятия. Разработке и описанию этапов и задач реструктуризации посвящено множество научных трудов и исследований. Обобщив теоретический материал и практический опыт российских и зарубежных исследователей, можно выделить следующие этапы реструктуризации промышленного предприятия [2, с. 31].

**Этап 1.** Осознание потребности перемен и формулирование целей реструктуризации.

**Этап 2.** Оценка возможностей реализации проекта, выявление и оценка возможных рисков реструктуризации.

**Этап 3.** Разработка проекта реструктуризации предприятия.

**Этап 4.** Управление реализацией проекта реструктуризации.

Приведенные выше цели, принципы и методы реструктуризации, а также этапы этого процесса позволяют сформулировать основной вывод, что реструктуризация, вне за-

висимости от ее масштаба, должна охватывать все элементы предприятия, что необходимо анализировать все их взаимосвязи и изменяющиеся параметры.

Еще одним элементом механизма реструктуризация являются **средства обеспечения**, которые характеризуют потребность в ресурсах и других видах обеспечения.

Реструктуризация предприятия требует привлечения материальных, финансовых, трудовых, информационных ресурсов, а также организационно-правового обеспечения. Вопросы финансового и материального обеспечения необходимо решить на этапе подготовки к реструктуризации. Для обеспечения реструктуризации необходимыми трудовыми ресурсами, предприятие должно располагать профессионально подготовленными и мотивированными работниками. Успех реструктуризации во многом определяется профессиональным уровнем руководства предприятия.

Информационное обеспечение предполагает, кроме создания и наличия необходимых поисковых систем и информационных баз, широкое распространение информации о целях реструктуризации, ходе ее проведения, результатах проведенных этапов. Информация при реструктурировании предприятия становится особо ценным ресурсом, который нуждается в постоянной актуализации, повышении качества, а некоторые виды информации требуют соответствующей защиты.

Организационно-правовое обеспечение необходимо для перманентного контроля за соответствием применяемых процедур и методов законодательной и нормативно-правовой базе, имеющейся системе договорных, налоговых отношений.

Итак, нами выделены следующие элементы механизма реструктуризации предприятия: цели, принципы, методы, этапы и средства обеспечения. Для наглядности рассмотренные элементы включены в модель механизма реструктуризации предприятия, представленную на рис. 2.

Подводя итог можно сказать, что изменения, происходящие во внешней среде, оказывают определенное воздействие на предприятие, в результате чего может возникать значительное несоответствие внутренней среды внешним требованиям. Отсутствие быстрой реакции предприятия на внешние изменения может привести к серьезным негативным кризисным последствиям. Своевременная адаптация предприятия может быть осуществлена при помощи механизма реструктуризации. Этот механизм, складываясь из отдельных элементов, дает эффект комплексности и системности: все его элементы взаимосвязаны и целенаправленно работают на устранение дисбаланса между предприятием и окружающей средой.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. *Аистова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 287 с.
2. *Мазурин Н.М.* Управление рисками реструктуризации промышленных предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2006. – 186 с.
3. *Райзберг Б.А.* Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 495 с.
4. Электронный ресурс Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. – URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru>.