

Этапы последовательного осуществления реструктуризации экономики предприятий

©2009 Х.Р. Гаджиева

Московский государственный университет технологий и управления

На основе результатов теоретических обобщений выделены этапы последовательного осуществления реструктуризации экономики предприятий, в которых предусматривается базисная, или производственно-организационная, надстроечная, или финансово-экономическая, и стратегическая, или аналитико-поисковая, виды реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация экономики предприятий, этапы и виды реструктуризации.

Как показали результаты теоретических обобщений, конкретное содержание процесса реструктуризации определяется в зависимости от формы ее реализации. На наш взгляд, реструктуризация может различаться масштабами осуществления. В соответствии с этим мы различаем следующие масштабы реструктуризации экономики предприятия:

- полная, которая охватывает одновременно все основные, вспомогательные, обслуживающие цехи и участки, сферу управления и труда, инфраструктуру и реализуется в течение 4-5 лет;
- текущая или частичная, которая проводится в одном или нескольких основных цехах и других подразделениях;
- оперативная, которая проводится в текущем периоде в одном цехе, в одном производственном подразделении.

Полная реструктуризация предполагает глубокое и масштабное изменение деятельности предприятия в целом. Для этого проводится анализ результативности всех сфер деятельности, создаются необходимые информационные системы, исследуется рыночная конъюнктура, разрабатывается стратегия маркетинга и сбыта продукции, вырабатывается стратегия закупок сырья, разрабатываются возможные варианты последовательных кардинальных изменений в производственной и экономической сферах деятельности.

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуется: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж; снижение стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур. Оперативная реструктуризация направлена на улучшение результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создание предпосылок для стратегического реструктурирования.

Совокупность механизмов и инструментов реструктуризации экономики, как показало исследование, включает самые разнообразные их сочетания. Это и целевые программы модернизации оборудования, создания новых технологий, и методы управления, формы организации труда, и заинтересованность персонала в повышении качества продукции и конкурентоспособности предприятия, и расширение сегмента и ниши рынка, эффективное привлечение инвестиций, создание устойчивых взаимосвязей с поставщиками ресурсов и оптовыми потребителями продукции, коммерческими структурами и банками.

Значительную роль при реструктуризации имеют деловые контакты с институциональными местными региональными и федеральными структурами. Особое значение при этом имеет реструктуризация взятых обязательств с целью возмещения всех видов долгов и невыплат, включая заработную плату персоналу.

С учетом сложности планирования и осуществления реструктуризации в научно-прикладном смысле определенное значение имеет обоснование последовательности всего комплекса работ и определение ее этапов. Как показало изучение литературы, до сих пор ведутся споры среди ученых, которые не выработали единой точки зрения по данному вопросу.

Так, И.А. Сушников, Ю.В. Трифонов и другие отмечают, что после проведения диагностики и согласования стратегии и плана развития реструктуризации с администрацией и акционерами компании ее реализация может быть проведена в два этапа. На первом этапе, по мнению ученых, осуществляются организационно-управленческая реструктуризация и реструктуризация основных средств. Первый этап предполагает улучшение общего положения в краткосрочном периоде. На данном этапе компания улучшает свою хозяйственную деятельность и, что важно, обеспечивает собственную надежность по отно-

шению к внешним источникам финансирования. Второй этап обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочном периоде за счет внедрения проектов, требующих значительных капиталовложений¹.

Рассмотрение состава работ по реструктуризации позволяет сделать вывод о том, что в данном случае проводилось реформирование предприятия, не относящегося к материальной сфере. Поэтому принять за основу предлагаемые этапы применительно к выбранному объекту исследования практически невозможно. Такой вывод можно сделать исходя из того, что в структуре предлагаемых этапов отсутствует преобразование состава основных фондов, их обновление, диверсификация производства, изменения в ассортиментной политике, повышение эффективности использования производственных мощностей.

На наш взгляд, начальный этап реструктуризации хозяйствующих субъектов должен быть направлен на решение производственных и организационных задач, когда основное внимание должно быть сконцентрировано на создании необходимых условий для успешной деятельности. К ним можно отнести: постановку цели реструктуризации; анализ показателей деятельности основных видов производства; рост квалификации персонала; создание эффективных механизмов материального и морального стимулирования персонала к высокопроизводительному труду; выявление ненужных производственных мощностей по видам выпускаемой продукции; определение возможности диверсификации производства с целью выпуска новой продукции; маркетинговые исследования рыночной конъюнктуры. Исходя из такой посылки начальный этап реструктуризации назван производственно-организационным. На этом этапе предлагается увеличивать объем производства продукции, ее ассортимент в соответствии с требованиями рынка; обеспечивать выпуск всего объема продукции со стандартизированными показателями; осуществлять разработку мер по экономии ресурсов за счет исключения потерь и брака; обеспечивать рост объемов производства продукции; выявлять резервы и возможности, внедрять безотходные технологии переработки сырья; повышать уровень использования производственных мощностей; осуществлять обновление и замену оборудования и технологий на современные виды, соответствующие мировым стандартам, и др.

Как показало изучение, российские промышленные предприятия нуждаются в имуществен-

ной реструктуризации и глубоких изменениях. Это обусловлено ветхостью и значительным износом сооружений, невозможностью быстрой переналадки оборудования на выпуск другого вида продукции; отсутствием низкоmaterииало-, энерго-, тепломеханических технологий и оборудования, сконцентрированных на незначительной производственной площади; длительностью технологических процессов; высокими затратами на содержание громоздких помещений, складов хранения продукции; коэффициентом использования которых не превышает 50-60%. Конкретные результаты по улучшению производственной деятельности предприятий можно быстро получить за счет размещения на имеющихся площадях других технологических процессов, улучшения планировки производственных помещений, ликвидации оборудования, которое не используется несколько лет. Систематизированные по этапам элементы осуществления реструктуризации экономики предприятий приведены в виде алгоритма на рисунке.

На этапе финансово-экономической реструктуризации, когда созданы необходимые условия для успешной производственно-коммерческой деятельности предприятия, основными должны являться следующие виды работ: разработка механизма ценообразования, обеспечивающего рост прибыли; поиск новых ниш и сегментов рынка на основе постоянных маркетинговых исследований, изучение сильных и слабых сторон конкурентов; укрепление взаимовыгодных отношений с поставщиками сырья и потребителями продукции; создание конкурентных преимуществ для покупателей; внедрение культуры труда и этики бизнеса; контроль поступления, движения и расходования средств по статьям финансового плана; своевременное выполнение взятых обязательств перед поставщиками, другими партнерами по бизнесу, федеральными, региональными и местными институциональными структурами; использование современных методов и принципов планирования, прогнозирования, бюджетирования, контроллинга и других форм ведения финансово-экономической деятельности; привлечение инвестиций, стимулирование инвесторов, создание выгодных условий и предоставление им гарантий; кардинальный рост заработной платы персонала, недопущение задержки ее выплат; развитие социальной сферы, в том числе улучшение условий труда, быта, отдыха, забота о здоровье; создание предпосылок для образования интегрированных крупных структур, обеспечивающих возможность для расширения ассортимента продукции и безотходной переработки сырья, и др.

¹ Сушников И.А., Трифонов Ю.В. Проблемы реструктуризации российских предприятий. Н. Новгород, 2005.

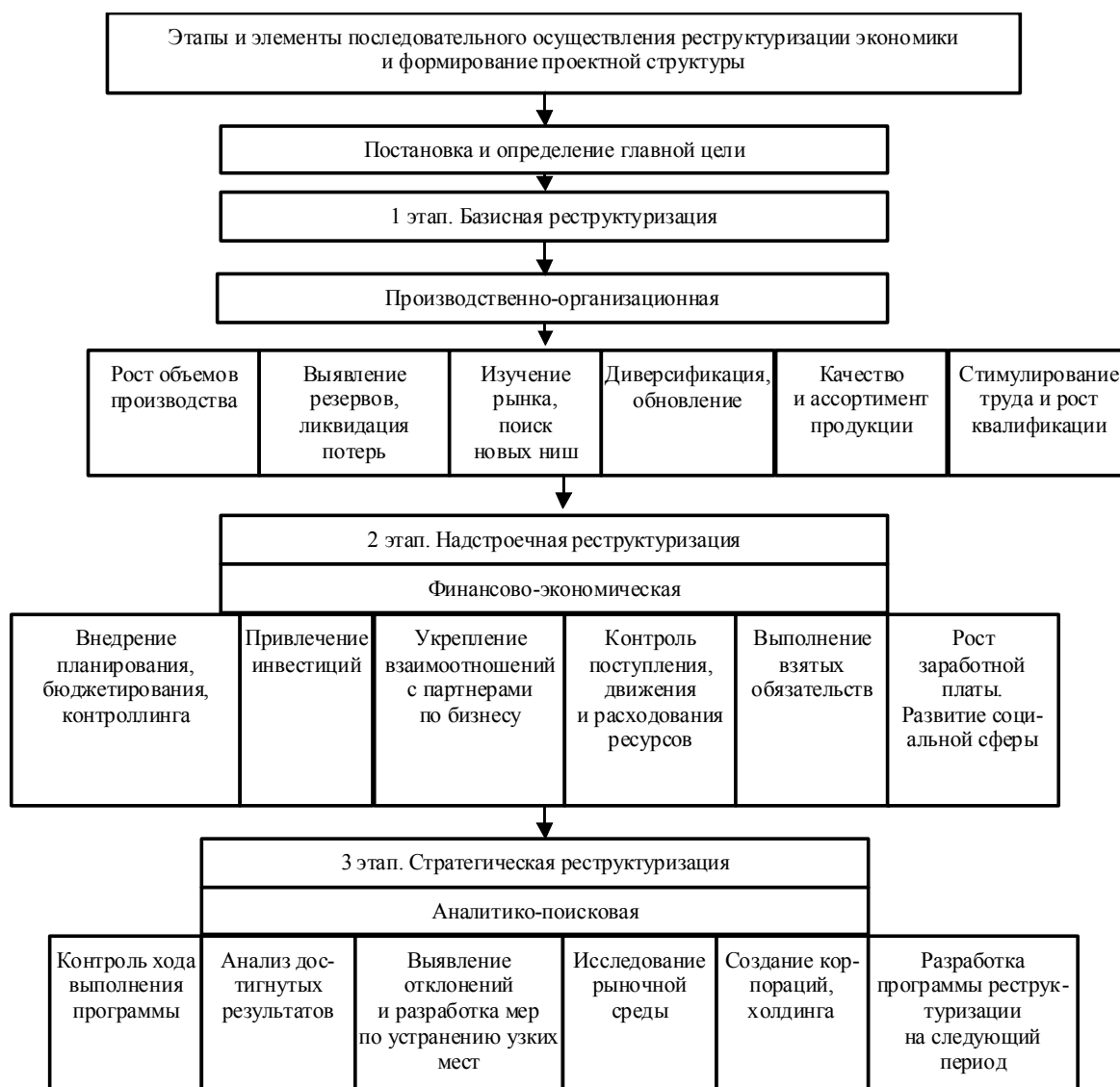


Рис. Алгоритм последовательного проведения реструктуризации экономики предприятий

На данном этапе особенно важными элементами реструктуризации являются установление деловых взаимовыгодных контактов с поставщиками сырья, авансирование их поставок, оказание им помощи техникой, трудовыми ресурсами, топливом и другими материалами, а также поиск выгодных потребителей продукции, предоставление им конкурентных преимуществ, отпуск продукции под реализацию, проведение презентаций, распродажа продукции в определенные дни месяца по сниженным ценам и др.

Одним из направлений реструктуризации рассматриваемого этапа является привлечение капиталовложений в создание отечественных видов нового оборудования. Эти инвестиции могут финансироваться из различных источников, например за счет выпуска долговых обязательств, облигаций, привлечения долгосрочных кредитов, эмиссии новых акций, личных капи-

таловложений работников при условии экономической выгоды и гарантии государства. Для создания социально ориентированной экономики на данном этапе реструктуризации является вложение капитала в трудовые ресурсы.

Финансовые ресурсы в условиях реструктуризации должны выполнять следующие функции: внедрение бюджетирования и контроллинга; своевременное обеспечение поступлений финансовых средств; выполнение взятых обязательств перед партнерами по бизнесу; обеспечение необходимой эластичности притока финансовых ресурсов в соответствии с этапами реструктуризации; постоянный контроль поступлений, выплат, движения и использования финансов; создание стимулов и условий для реструктуризации; выбор методов и способов осуществления изменений; эффективное формирование расходов на реорганизацию предприятия.

Заключительным этапом является стратегическая реструктуризация собственности, предполагающая слияние организаций, создание корпораций, холдинговых компаний, создание франчайзинговых, аналитико-исследовательских, консультационных центров, школ обучения персонала и др.

На этапе стратегической реструктуризации, который должен являться по существу этапом следующего его периода на новом уровне, как показывает практика, необходимо осуществлять такие виды работ, как: контроль хода выполнения запланированных этапов реструктуризации; анализ достигнутых результатов осуществления реструктуризации; сопоставление их с планируемыми показателями и выявление отклонений; разработка мер по устранению узких мест; изучение требований рыночной конъюнктуры, потребности спроса и потребностей населения в продукции; разработка программы реструктуризации экономики на следующий период и др.

Эти интегрированные образования позволяют концентрировать мощный производственно-финансовый потенциал, быстро осуществлять обновление фондов, оптимально использовать производственные мощности, маневрировать ими, повышать образовательный и квалификационный уровень всего персонала.

Учитывая неразвитость структуры предприятий по масштабам производства, характеризующей преобладанием числа малых предприятий, в России целесообразно усилить процессы концентрации производства и капитала путем создания крупных многоотраслевых компаний.

Главной задачей таких структур должно стать сосредоточение усилий на разработке стратегий компании в целом и каждого входящего в него предприятия. Эффективным решением при создании объединенных организаций является централизация инвестиций, маркетинговой, плановой, сбытовой и снабженческой деятельности, ценовой и налоговой политики, управления ассортиментом и финансами. В результате такого решения предприятия концентрируют свое внимание на управлении конкретным производством, обновлении его фондов, развитии взаимоотношений с партнерами, повышении качества и конкурентоспособности продукции. Эффективность системы управления достигается за счет гибкости, мобильности, четкого разделения прав и ответственности как в головной компании, так и внутри самих предприятий.

Известны механизмы реорганизации систем управления, основанные на конвертации акций дочерних предприятий в акции холдинга. Как показал опыт, стоимость акций таких холдингов

после реорганизации обычно повышается, увеличивая доходность акционеров, как самого холдинга, так и его дочерних компаний.

Стратегическая реструктуризация экономики, на наш взгляд, включает в себя: изменение подходов товародвижения продукции на рынок, качественное изменение производственного процесса, минимизацию его материало-, энерго-, топливо-, трудоемкости; изменение ассортиментной политики в направлении разработки новых видов качественных продуктов питания; кардинальные изменения кадровой политики, с целью обновления знаний всех категорий персонала; изменение организационной структуры, предусматривающей введение в ее состав новых подразделений по управлению изменениями; изменение методов, форм и стилей управления, обеспечивающих экономический рост, повышение качества и уровня жизни персонала, улучшение условий труда и быта; финансовую реструктуризацию потоков движения и распределения по сферам и отраслям экономики; ликвидацию (продажу) отдельных активов, снижающих эффективность деятельности хозяйствующих субъектов; изменение ценовой политики с целью выравнивания ценовых пропорций на различные виды ресурсов; сокращение издержек всех видов, особенно не специализированных в себестоимости продукции; рационализацию структуры капитала и рост активной его части; замену долга по неоплаченной продукции на ответственность предприятия-поставщика; зачет взаимных задолженностей; комплекс мер по интенсификации притока средств за продажу продукции.

Изучив существующие подходы управления, целесообразно определить содержание процесса реструктуризации: анализ предпосылок реструктуризации конкретного предприятия; реорганизацию производства; реструктуризацию активов; реорганизацию труда; реструктуризацию пассивов; реструктуризацию системы управления предприятием.

Учитывая, что реструктуризация является глубоким оздоровлением производственной деятельности, организации труда и управления предприятием, требующим существенных затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов, все элементы реструктуризации должны быть учтены. Принятию решений о разработке программы реструктуризации и ее практическом осуществлении должны предшествовать постановка глобальной цели, формирование проектной команды, комплексный анализ и диагностика состояния производства, реализации продукции, ее качества, экономики и финансов предприятия. На основе этих предпосылок формируется пер-

вичный вариант реструктуризации, который затем ложится в основу разработки развернутой программы ее реализации.

Любое преобразование производственной и торгово-сбытовой деятельности предприятия связано тем или иным образом с трансформацией его активов. Поэтому реструктуризацию активов целесообразно выделить как самостоятельную часть программы реструктуризации, нуждающейся в анализе и в обосновании той или иной точки зрения, что, с одной стороны, она обладает высокой капиталоемкостью, а с другой стороны, оказывает определяющее воздействие на облик производства и его эффективность².

Наряду с реструктуризацией активов, определяющую роль в осуществлении общей ее программы играют меры по реструктуризации пассивов предприятия. Учитывая тесную связь между активами и пассивами, меры по их реструктуризации необходимо рассматривать в едином комплексе. На основе выполненного исследования сделан вывод, что реструктуризация экономики предприятий может осуществляться путем реализации совокупности подходов, способов и механизмов. В свою очередь, выбор инструментария реструктуризации зависит от организационно-экономических, производственно-технических

условий, масштабов и профильности производства, номенклатуры продукции, а также потребительского спроса.

Анализ и выявление факторов, определяющих темпы и эффективность производства, особенно важны в настоящий период трансформации экономики России, когда предприятия производственных комплексов нуждаются в реформировании. Под реструктуризацией предприятий понимается изменение принципов их функционирования, направленное на их использование, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности. Осуществляя трансформацию предприятия, менеджерам необходимо постоянно прибегать к оценке того, как реализуемые проекты влияют на текущее, а также будущее положение предприятия в рамках хозяйствующего субъекта, прогнозировать потенциальное изменение его эффективности.

Таким образом, процесс реструктуризации должен рассматриваться как вариант капиталовложений, имеющий первоначальные затраты и предусматривающий получение в будущем прибыли.

Поступила в редакцию 09.01.2009 г.

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998.