



**доктор экономических наук, профессор Ковалёв А.И.**

# ПОДГОТОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

- Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами

**СТАБИЛЬНОСТЬ**

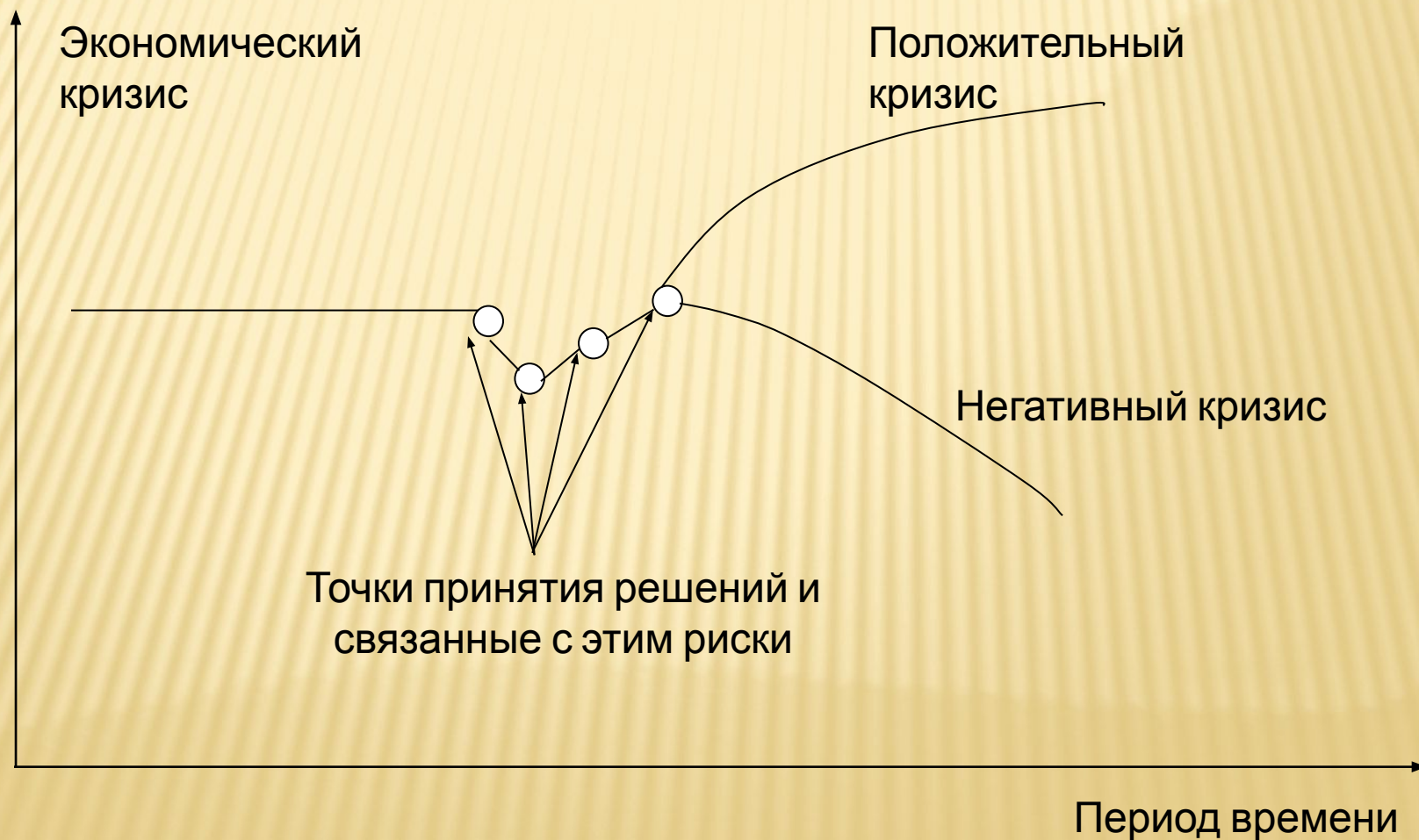


**ИЗМЕНЧИВОСТЬ**

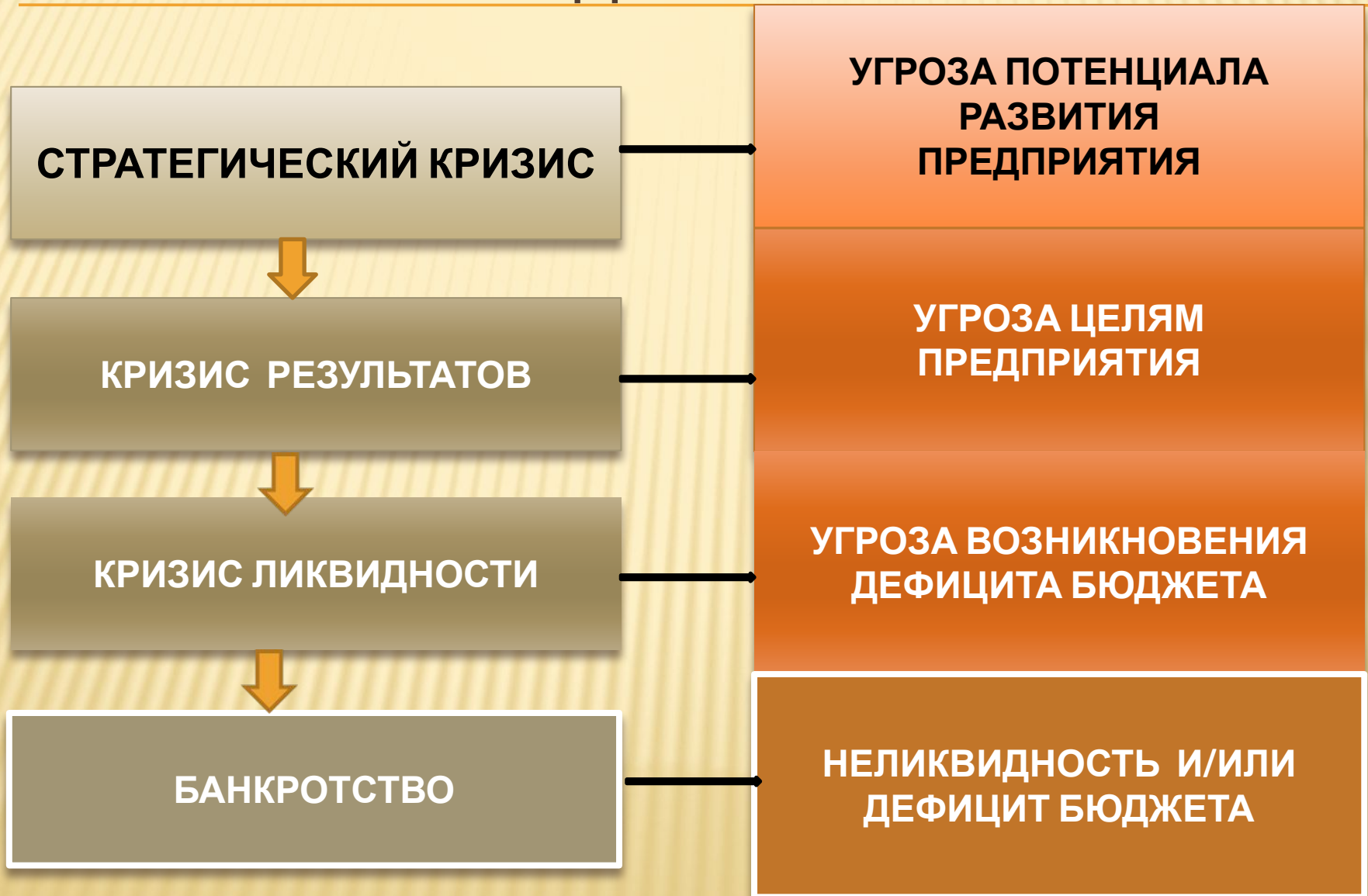
НЕИЗБЕЖНОЕ  
ОТСТАВАНИЕ,  
ЗАПАЗДЫВАНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЙ

НЕУВЕРЕННОСТЬ В  
ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ,  
ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ПЕРЕГРУЗКИ

# РАЗВИТИЕ КРИЗИСА



# КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ



# УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Успешная программа  
антикризисных преобразований  
предприятий**

Готовность  
руководства к  
изменениям

Понимание и  
вера в  
конечный результат

Прагматическая  
оценка рисков





# Стратегические преобразования я

| Производственно-технологические | Организационно-экономические  |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Модернизация                    | Реинжиниринг бизнес-процессов |
| Техническое переоснащение       | Реструктуризация              |
| Реконструкция предприятия       | Реорганизация                 |

# СХЕМА ВЗАИМОСВЯЗИ КЛЮЧЕВЫХ ПОНЯТИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ



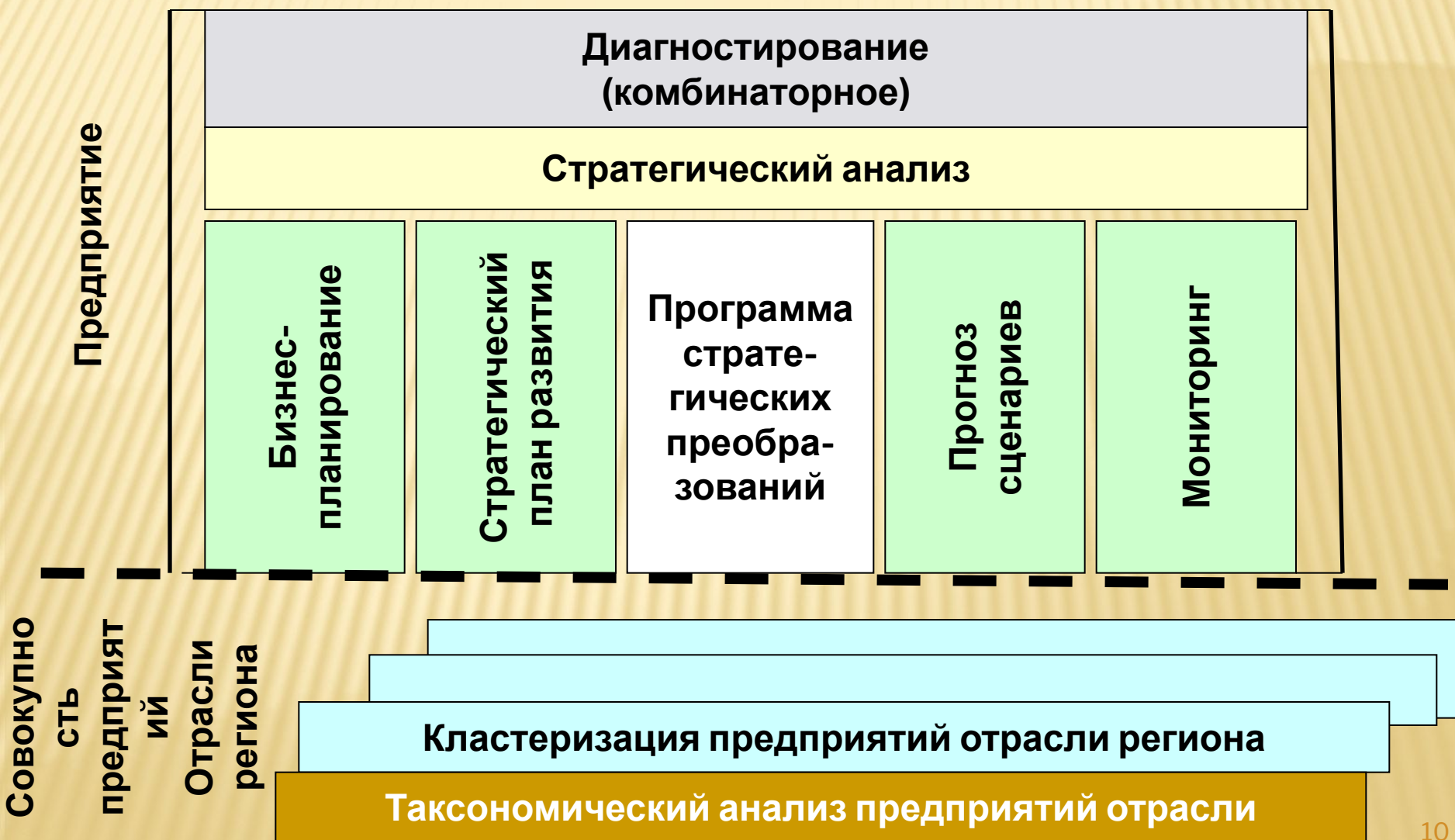
# Этап стратегического целеполагания

| Шаг                                                                                       | Метод                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Качественная конкретизация образа будущего и формирование перечня долгосрочных ориентиров | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ориентиры по снижению издержек производства и обращения;</li><li>✓ Увеличение (удержание) доли на рынке;</li><li>✓ Рост капитализации;</li><li>✓ Снижение давления поставщиков сырья и материалов</li></ul> |

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

- ❖ **Реструктуризация** – совокупность организационно-правовых, финансово-экономических и производственно-технических мероприятий, повышающих эффективность хозяйствования субъекта предпринимательской деятельности в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды и выработанной стратегией развития.
- ❖ **Конечная цель реструктурирования** – повышение конкурентоспособности и эффективности хозяйствования предприятия.
- ❖ **Инновационный аспект** – проведение реструктуризации на основе внедрения и использования новых технологий при взаимодействии **ТЕХНОПОЛИСОВ, научно-технологических парков, инновационно-технологических центров, инновационных бизнес-инкубаторов** и др.

# МЕТОДОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ



# КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

1. По масштабности

Комплексная

Тематическая

2. По радикальности

Кардинальная

Адаптивная

3. По фазе воздействия

Превентивная

Последующая

4. По периоду действия

Долгосрочная

Краткосрочная

5. По замыслу

Тактическая

Операционная

6. По содержанию

Немонетарная

Монетарная –  
финансовая

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

# КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

| Фаза<br>жизненного<br>цикла | Вид реструктуризации                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <i>Подъём</i>            | <b>Адаптивная реструктуризация</b> («щадящая»<br>корректировка текущей деятельности в связи с<br>изменяющимися требованиями рынка)                                         |
| 2. <i>Зрелость</i>          | <b>Организационно-управленческая<br/>реструктуризация</b> (перестройка системы<br>хозяйствования на основе бизнес-ориентирования<br>структурных подразделений предприятий) |
| 3. <i>Стагнация</i>         | <b>Досудебное финансовое оздоровление</b><br>(кардинальные перемены)                                                                                                       |
| 4. <i>Кризис</i>            | <b>Санация</b> (возобновление платежеспособности)                                                                                                                          |

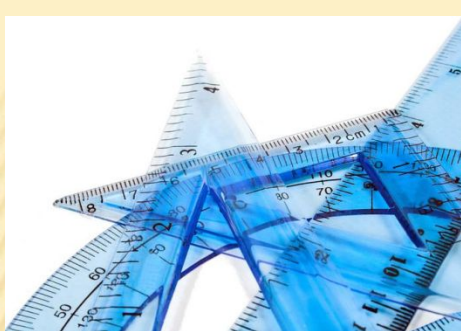
# ПРИМЕРЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ:

- ❑ **ОАО «Одесский завод радиально-сверлильных станков»** (реструктуризация производственных активов, долгов, недвижимости, имущественного комплекса социальной сферы).
- ❑ **ОАО «ГМЗ №1»** (адаптивная реструктуризация предприятия, повышение его конкурентоспособности путём перепрофилирования деятельности на оказание востребованных услуг).
- ❑ **ОАО «Автоагрегат»** (адаптивная реструктуризация).
- ❑ **ЗАО «Ильичёвсквнештранс»** (организационно-управленческая реструктуризация).

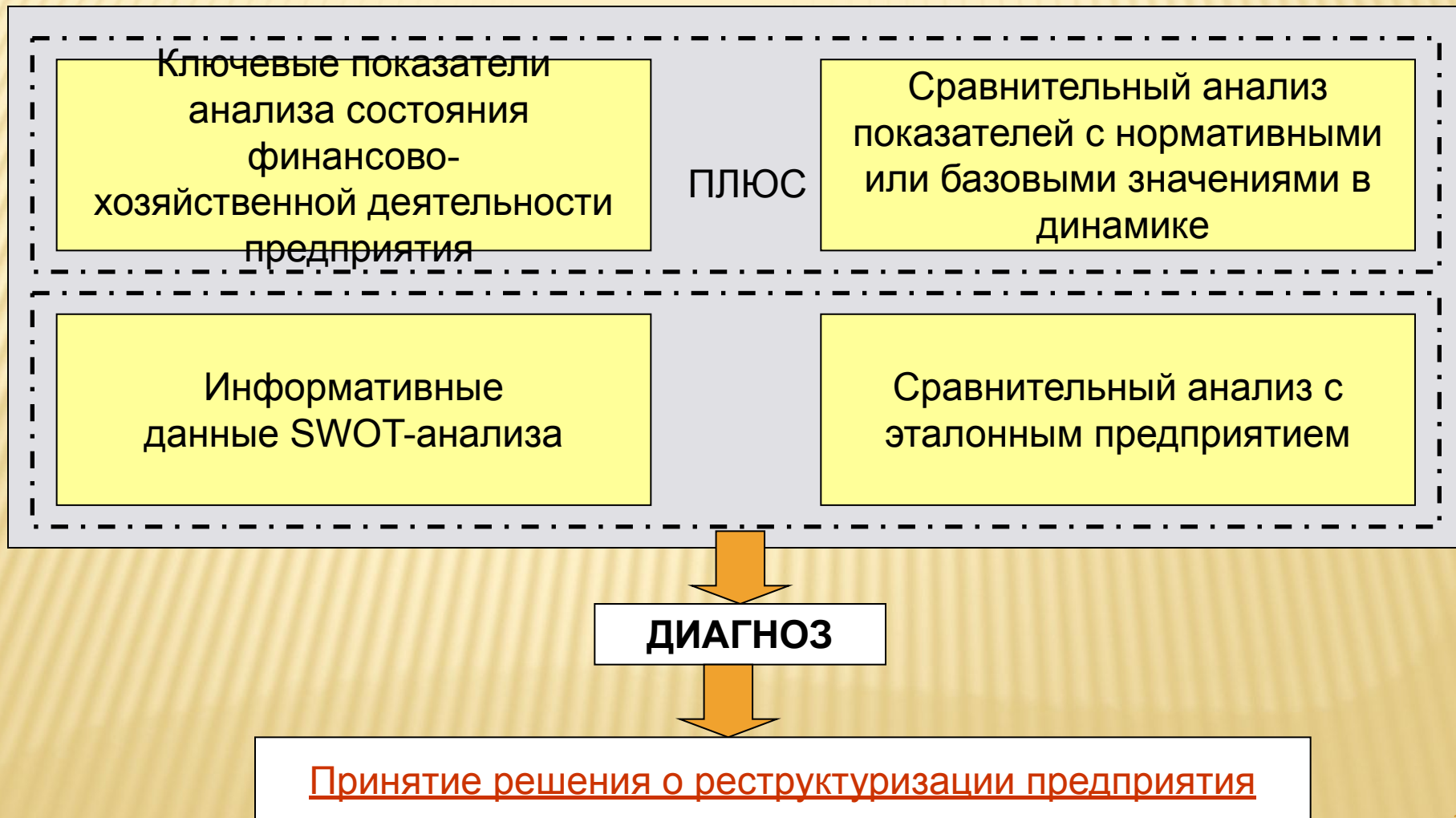


# ПОДХОДЫ К ДИАГНОСТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ





# ОБЩАЯ СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКИ



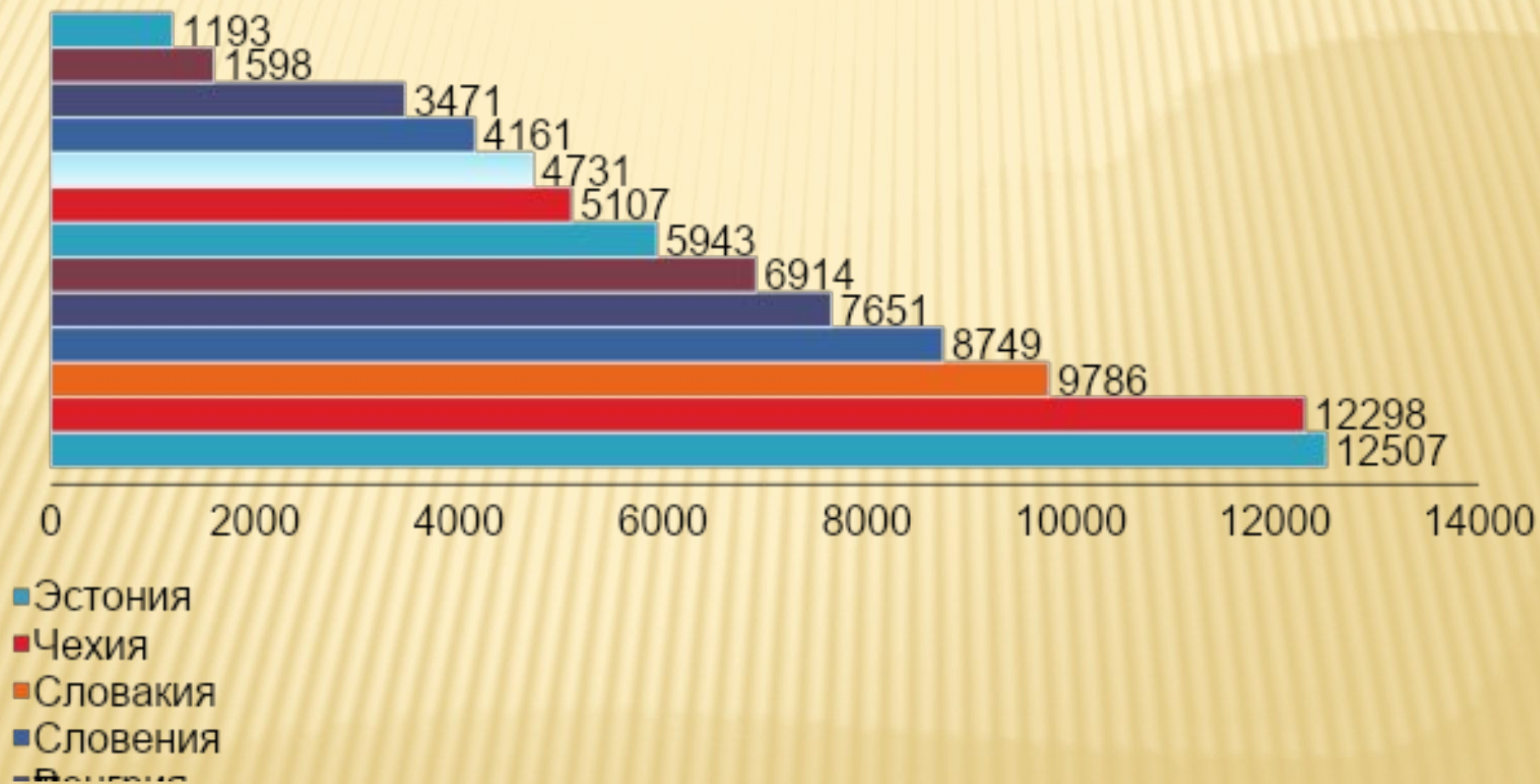
# ПРИ ПОДГОТОВКЕ ПРОГРАММЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО:

---

- установить инвестиционные потребности программы;
- выбрать и найти источники финансирования;



# ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИИ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ НА НАЧАЛО 2013 ГОДА (ДОЛЛАРЫ)



# ДЕСЯТЬ ШАГОВ НАВСТРЕЧУ ИНВЕСТОРУ!

**1.** Определение бизнес-идеи (выработка стратегии)

**2.** Проведение прединвестиционных работ

**3.** Анализ и определение инвестиционных потребностей

**4.** Разработка бизнес-плана (ТЭО) инвестиционного проекта

**5.** Составление инвестиционного меморандума

**6.** Определение круга потенциальных инвесторов

**7.** Презентация проекта инвесторам

**8.** Переговоры с инвесторами

**9.** Корректировка бизнес-плана инвестиционного проекта  
совместно с инвесторами

**10.** Юридическое оформление отношений предприятия с  
инвесторами



# ПРОВЕДЕНИЕ ПРЕДИНВЕСТИЦИОННЫХ РАБОТ

## Уровни:

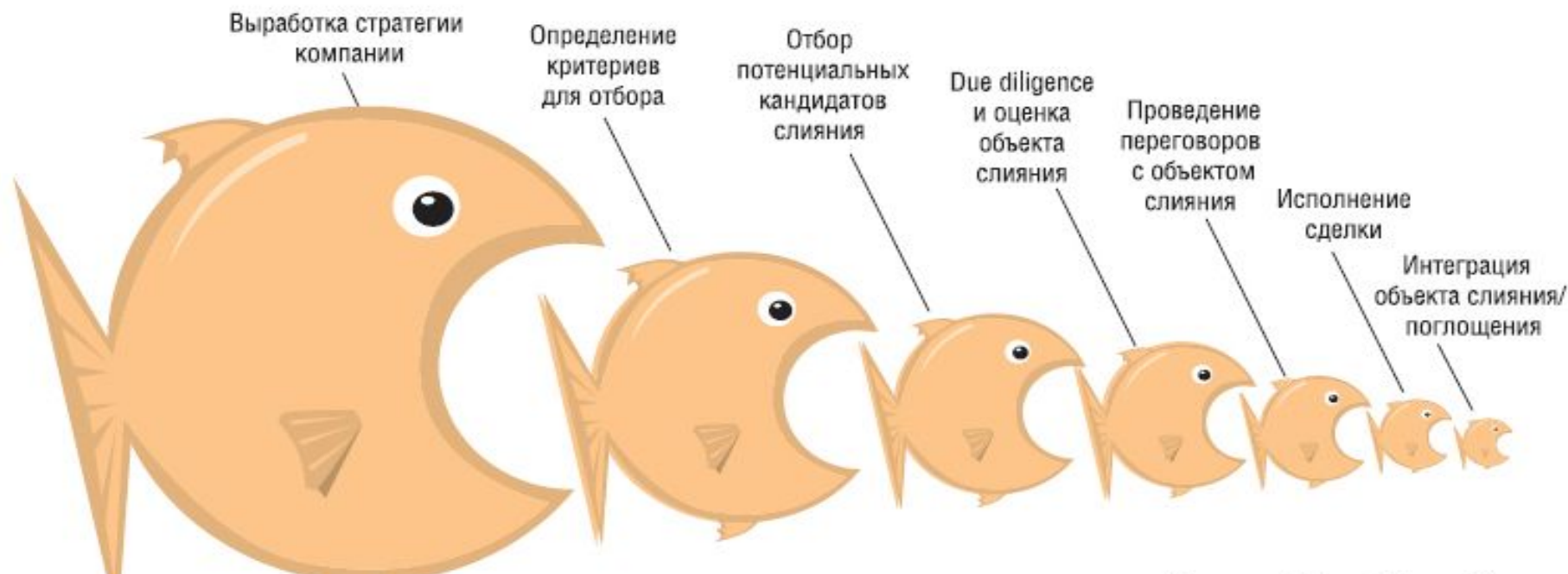
- Исследование возможностей.
- Подготовительные или проектные исследования.
- Оценка осуществимости (технико-экономические исследования).

## Стратегический Due diligence:

- краткий анализ отрасли и рынка;
- конкурентная позиция компании на рынке;
- маркетинговая стратегия и потенциал развития;
- процессы принятия и реализации стратегических решений;
- состав топ-менеджмента компании.

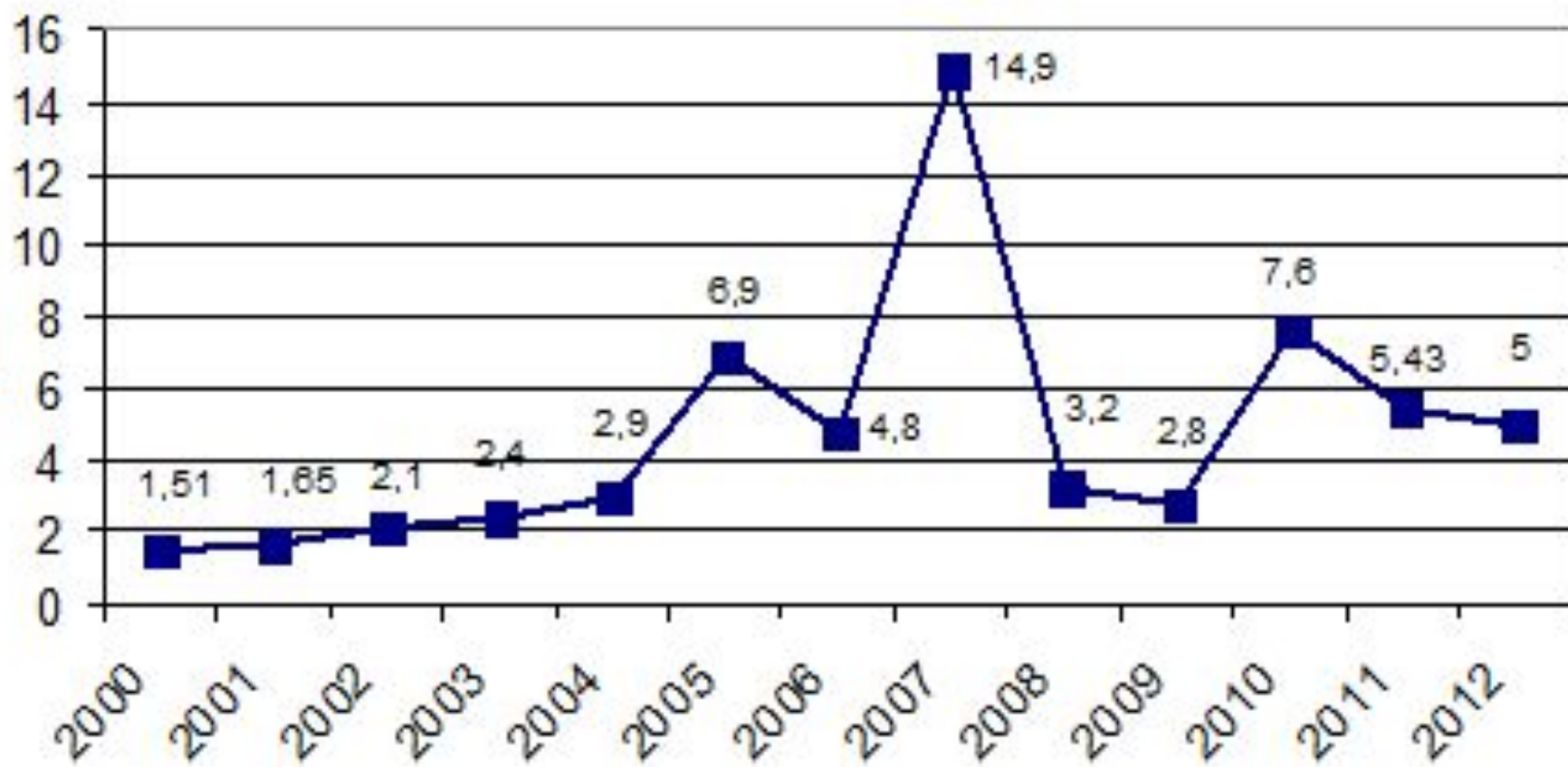
| Due diligence             |                                |                                  |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Операцион-<br>ный         | Правовой                       | Финансо-<br>вый                  |
| История бизнеса           | Правоустанавливающие документы | Система учёта и отчётности       |
| Организационная структура | Патенты, торговые марки, права | Система планирования             |
| Менеджмент, персонал      | Лицензионные договоры          | Доходность, финансовое положение |
| Продажи, покупки          | Долгосрочные договоры          | Основные фонды                   |

# Основные этапы осуществления сделки по слиянию/поглощению



Сегодня сегмент рынка слияний и поглощений в развитых и развивающихся странах демонстрирует ежегодную динамику роста на уровне 10%.

# ДИНАМИКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В УКРАИНЕ (МЛРД. ДОЛЛ.)



# КРУПНЕЙШИЕ M&A СДЕЛКИ В УКРАИНЕ ЗА 2012 ГОД

| Компания-<br>объект покупки                                        | Сектор                                                       | Тип сделки<br>(покупатель)                               | Сумма<br>сделки,<br>млн. евро |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| А                                                                  | 1                                                            | 2                                                        | 5                             |
| 1. Лемтранс                                                        | Транспорти-<br>ровка и<br>складирование                      | Приобретение – 80,1%<br>(«Систем Кэпитал<br>Менеджмент») | 367                           |
| 2. Индустриаль-<br>ная группа                                      | Другое<br>производство                                       | Приобретение – 50%<br>(Метинвест<br>Холдинг, другие)     | 341                           |
| 3. Захидэнерго                                                     | Комму-<br>нальные<br>услуги                                  | Приватизация – 45,1%<br>(ДТЭК)                           | 185                           |
| 4. Днепро-энерго                                                   | Комму-<br>нальные<br>услуги                                  | Приватизация – 25%<br>(ДТЭК)                             | 111                           |
| 5. Запорожский<br>титано-магниевый<br>комбинат                     | Другое<br>производство                                       | Приватизация – 49%<br>(Group DF)                         | 84                            |
| 6. Розничный<br>портфель кредитов<br>Societe Generale в<br>Украине | Финансы и<br>страхование                                     | Приобретение – 100%<br>(Alfa Bank Ukraine)               | 68                            |
| 7. Укргаздобыча                                                    | Добыча<br>полезных<br>ископаемых<br>(включая нефть<br>и газ) | Приобретение<br>(Смарт Холдинг)                          | 67                            |

# КОЛИЧЕСТВО СДЕЛОК M&A ПО СЕКТОРАМ В УКРАИНЕ В 2012-2013 ГОДАХ

- Сельское хозяйство – 25
- Финансовый сектор – 15
- Машиностроение – 12
- Услуги – 16
- Торговля – 4
- Энергетика (добыча + производство + дистрибуция) – 15
- Строительство + недвижимость – 12
- Пищевая – 14
- Фармацевтика (производство + дистрибуция) – 7



---

**Спасибо за внимание!**