

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 относить 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 принципы 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.
-



Взаимосвязь субъектов и уровней реструктуризации производственно-хозяйственных систем

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

