
О РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Бородин Денис Владимирович, канд. экон. наук

Международный университет природы, общества и человека «Дубна» – Дмитровский институт непрерывного образования, мкр-н ДЗФС, 23, Дмитров, Россия, 141801; e-mail: bdw777@mail.ru

Цель: статья посвящена вопросам реструктуризации промышленных предприятий, в том числе в условиях кризиса экономики и посткризисных явлений. *Обсуждение:* сегодня, в тяжелый кризисный период, концепцию реструктуризации можно ограничить вариантами с минимизированным риском при стоимости бизнеса, близкой к нулю. Главное для этого условие – абсолютное удовлетворение требований кредиторов соответственно наиболее выгодного для предприятия графика погашения долговых обязательств, который учитывается при модели дисконтированного денежного потока. *Результаты:* автором предложена такая стратегия реструктуризации, которая гарантировала бы взаимное удовлетворение и собственников предприятия, и интересов кредитора. Такого рода концепцией отражается стратегия реструктуризации, которая, согласно утвержденному графику погашения обязательств, может удовлетворить требования кредитора, и стоимость бизнеса приближается к первоначальной.

Ключевые слова: реструктуризация, промышленное предприятие, кризисная ситуация, рост собственного капитала, стратегия и концепция реструктуризации, изменение производственной и организационной структуры.

1. Введение

Параметры макромира постоянно меняются, процесс функционирования рыночной экономики неравномерен, объемы производства колеблются, сбыт нерегулярен, возникают глубокие спады производства, постоянно возникают кризисные ситуации, можно воспринимать все эти процессы как общую закономерность. В рыночных условиях все перечисленное неизбежно и для экономической системы, и для субъектов хозяйствования. Но адаптация к рыночным условиям многих из них прошла неконструктивно. Один из возможных для предприятия путей повышения эффективности и выхода из кризиса – это преобразование ключевых сфер их функционирования – реструктурирование.

Последствия кризиса в виде хронической нехватки собственного обо-

ротного капитала, необходимость выплачивать значительные долговые обязательства, потребность в инвестициях, заниженные (а иногда завышенные) в результате нерегламентированных частых переоценок фондов отчисления, все это приводит к тому, что снижается стоимость бизнеса. Фактически это означает отток от собственников финансовых активов.

2. Понятие, суть, задачи и методы реструктуризации

Реструктуризация – это структурная перестройка предприятия, которой обеспечивается эффективное использование имеющихся и перераспределение материальных и технологических ресурсов, трудовых и финансовых ресурсов, земли предприятия. Она заключается в создании новых бизнес-единиц на основе передачи или ликвидации, соединения, разделения действующих, либо появление новых структурных подразделений, присоединение других организаций к уже действующему предприятию, приобретения акций сторонних компаний или определяющей доли уставного капитала организации.

Целью реструктуризации в связи с кризисом является выведение из кризиса неприбыльных компаний. Параллельно происходит достижение подчиненных целей, к примеру: цель – повысить эффективность производства, цель – изменить характер управления активами, цель – использовать возможности займов.

Реструктуризация необходима в ситуациях: проблемы выживания предприятия (сегодня на грани краха находятся много крупных отечественных промышленных предприятий); для повышения эффективности работы при неуправляемости предприятия вследствие снижения прибыльности, расширения предприятия, конкуренции. На эффективность проведения реструктуризации влияет большое количество разнообразных факторов. К примеру: своевременность операции; правильный путь реструктуризации; возможность подготовки за приемлемый срок и набора необходимого персонала; наличие денежных средств или возможности их займа.

Основные принципы реструктуризации организации:

- комплексность, при которой преобразования реструктуризации касаются всех сфер функционирования предприятия;
- непрерывность деятельности предприятия, иначе говоря, предприятие не банкрот и не закрывалось;
- открытость, по отношению к внешней среде предприятие является открытым, на его функционирование влияют многочисленные внешние факторы;
- результативность – реструктуризация служит конкретному результату и преследует четкие цели;
- ситуационность – выбор целей, методов и инструментов операции зависит от положения предприятия на рынке и состояния внешней среды;
- периодичность – преобразования нужно проводить по мере необходимости, периодически;

– адаптивность – преобразования должны улучшать адаптацию предприятия к изменчивым условиям макро- и микросреды;

– организационная целостность – все подразделения предприятия и его работники непосредственно участвуют в преобразованиях при заинтересованности в позитивных результатах;

– эффективность – экономический эффект после преобразований должен превышать затраты на реструктуризацию;

– рациональность – рациональные изменения, исходя из величины предприятия и условий хозяйственной деятельности.

Реструктуризация предприятий промышленности – это процесс, который в целях повышения конкурентоспособности предприятия и укрепления его финансовой устойчивости должен создать условия, позволяющие эффективно использовать все факторы производства. Процессы реструктуризации в промышленных компаниях требуют такой концепции, которая могла бы дать ответы на такие вопросы: достигнет ли предприятие позитивных результатов деятельности; при каких условиях этот процесс осуществим, как долго он продлится; какое капиталовложение инвесторов потребуется [2].

Реструктуризация носит цели: в качестве обязательного условия конкурентоспособности предприятия – увеличение рыночной стоимости его собственного капитала; повышение финансовых и экономических показателей работы предприятия; прямое инвестирование или долговые обязательства как долгосрочные капиталовложения; повышение конкурентоспособности предприятия за счет поглощения, слияния.

Реструктуризация проводится, если промышленная компания: 1) переживает кризисный период (как говорилось выше) и нуждается в финансовом оздоровлении. Преобразования должны создать условия для эффективной работы в долгосрочном периоде; 2) за счет централизации капитала обеспечивает повышение рыночной стоимости капитала предприятия.

При анализе практики, проведенной в российских компаниях, реструктуризации выяснилось, что выверенная и согласованная с управляющими, инвесторами и кредиторами (участниками реструктуризации) конкретная концепция реструктуризации промышленного предприятия выступает предпосылкой к оказанию помощи акционеров и банков. Важна четкая формулировка целей концепции, поскольку ее необходимо разработать в течение ограниченного срока. Нечеткая формулировка целей неизбежно окончится тем, что после успешного завершения оперативной реструктуризации предприятие не сможет саморазвиваться в дальнейшем и поднимать собственную конкурентоспособность, при этом другие предприятия, работающие в этой же отрасли, смогут быть конкурентоспособными. Нужно учесть, что для реализации концепции реструктуризации требуется жесткое, высококвалифицированное управление финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами. Реализация концепции на практике должна привести к устойчивым положительным краткосрочным и долгосрочным изменениям в функциони-

ровании организации, в результате чего увеличится рыночная стоимость собственного капитала и повысится курс стоимости акций [7].

Непосредственно содержание процесса преобразований определяют в зависимости от использованной формы реструктуризации: будет проводиться оперативная реструктуризация для быстрого решения наиболее остро стоящих экономических проблем, или проводятся более сложные мероприятия по стратегической реструктуризации.

Оперативной реструктуризацией предполагается реструктуризация долговых обязательств и материальных активов, в ходе чего необходимо: разработать схемы поставки сырья; определить методы по увеличению объемов продаж; снизить стоимость привлеченного капитала; оптимизировать основные производственные процессы и организационные структуры. Оперативную реструктуризацию используют для улучшения результата функционирования предприятия в краткосрочном периоде, с созданием предпосылок для проведения стратегического реструктурирования в будущем.

Результатами оперативной реструктуризации выступают: улучшение ликвидности за счет реализации излишних активов, уменьшения запасов товаров и материалов, сокращения инвестиций и дебиторской задолженности; ускорение оборота товарно-материальных запасов, сокращение затрат, в том числе на содержание персонала, – для улучшения результатов производственной деятельности; изменение структуры привлеченных капиталов, что стимулирует рост ставки доходности на собственный капитал при качественном управлении; рост рентабельности производства и восстановление платежеспособности.

В результате оперативной реструктуризации создаются такие условия для эффективной работы предприятия, что компания из убыточной превращается в прибыльную, начинает приносить стабильный доход и становится привлекательной для инвесторов [6].

Стратегическая реструктуризация подразумевает: четко сформулированную цель и направление проводимых преобразований; критерии и порядок решений о реструктуризации; методы реструктуризации; необходимые для ее проведения средства и механизм финансирования; термин реструктуризации; меры для стимуляции преобразований в промышленных компаниях; мероприятия по социальной защите сотрудников предприятия; порядок сотрудничества в ходе реструктуризации с органами местной власти; порядок сотрудничества с подлежащими реструктуризации предприятиями; нормативно-правовые документы, обеспечивающие различные способы реструктуризационных преобразований. Эффект реструктуризации также можно рассматривать с точки зрения кредитора, собственника предприятия, бюджета и с точки зрения социальной позиции. Точка зрения собственника предприятия обуславливается тем, что основным эффектом от реструктуризации выступает получение максимальной прибыли. Также собственник заинтересован в том, чтобы обеспечить стабильную работу предприятия,

совершенствовать технологии производства и завоевать рынки сбыта. Основные показатели, которые с точки зрения собственника характеризуют эффект реструктуризации предприятия – это баланс прибыли, объем производства, рентабельность предприятия и его продукции, доля рынка, занимаемая предприятием [5]. Точка зрения кредитора на эффект реструктуризации выражается в максимально быстром погашении задолженности. Основная составляющая проекта реструктуризации с точки зрения кредитора – это план по погашению задолженности. Со стороны бюджета главным эффектом реструктуризации выступает максимизация количества платежей по налогам.

Социальным эффектом реструктуризации выступает создание рабочих мест, производство продукции социальной значимости, обеспечение бесперебойной зарплаты с налоговыми отчислениями. При этом обращается пристальное внимание на такие показатели, как количество рабочих мест, средней зарплаты, фонд оплаты труда и отчислений из него. Учитывается также роль реструктуризируемого предприятия в жизни города и области.

Одним из важнейших показателей эффективности предприятия является возрастание собственной стоимости капитала, поэтому принято проводить реструктуризацию в данном направлении. При этом критерием реструктуризации выбирается показатель стоимости компании. Показателем эффективности от вложений собственника в определенную компанию выступает постоянное возрастание стоимости вкладов, которое обуславливает рост личного капитала собственника и стабильность развития предприятия.

Реструктуризационные изменения в производственной структуре подразумевают максимальное увеличение объема производства с одновременным снижением затрат и сроков для выпуска конкурентоспособной продукции. Реструктуризационные изменения в имуществе и источниках формирования проводятся для формирования структуры активов (движимости и недвижимости), максимально приспособленной к структуре бизнеса. Реструктуризацию организационной структуры проводят для изменения структуры или функций управления для обеспечения успешной взаимосвязи между структурными подразделениями. Реструктуризацию финансовой деятельности применяют с целью управления денежными потоками для повышения платежеспособности предприятия и приведения текущих активов и пассивов организации в необходимые соотношения [1].

Результатом реструктуризации считается повышение конкурентоспособности продукции предприятия, рост эффективности производства, повышение его привлекательности для инвесторов. Процесс включает комплекс мер, разработанных для совершенствования функций управления и структуры организации, технологической модернизации производства, улучшения экономической и финансовой политики, понижения производственной и сбытовой затраты, наиболее эффективное использование трудовых ресурсов и материальных средств, создание документооборота и современной информационной системы.

Стоит помнить, на российских предприятиях реструктуризацию собственности начали еще в 90-х годах, после приватизации. Реструктуризация отечественных предприятий проходила в три этапа. Эволюционно развивающиеся компании последовательно их проходили. Но современные задачи реструктуризации существенно отличаются от задач того периода. Высока вероятность, что вскоре отечественные компании столкнутся с другими вопросами, к примеру, с технологическим отставанием и глобальной конкуренцией, что вызовет волну новой реструктуризации.

Наиболее рискованными в бывших социалистических странах сегодня являются инвестиции в реальный сектор. Большинство промышленных предприятий находятся в кризисном состоянии. Система маркетинга не ориентирована на рынок и полностью отсутствует; изношены основные фонды, а продукция предприятий не конкурентоспособна по сравнению с западными аналогами. Большая часть машиностроительных предприятий является огромными, неиспользуемыми мощностями, которые в прежнем объеме никогда востребованы не будут, за исключением сырьевых предприятий. Фактически только некоторые предприятия достаточно эффективно и динамично развиваются [4].

Многим предприятиям машиностроения свойственны одинаковые проблемы постсоветского периода. Государственный заказ при советском строе привел к тому, что на большинстве предприятий отсутствует служба закупок и сбыта, нет маркетинга. Устройство предприятия, потребительские свойства выпускаемых товаров и техническое обеспечение долгие годы не менялось. Целый ряд предприятий строился в местах, которые выбирались из соображений необходимости создать рабочие места, а не экономических интересов. Вследствие минимальных транспортных издержек советских лет теперь на предприятиях наблюдается удаленность от источников сырья, отсутствие поставщиков сырья и комплектующих.

К этой ситуации привели следующие причины:

– в советскую эпоху машиностроение разрабатывалось при большой металлоемкости, которая превышает зарубежные аналоги приблизительно на 15-20%, что при одинаковой цене ставит российские предприятия в заведомо невыгодные условия, и высокой энергоемкости, поскольку была минимальна стоимость энергоресурсов и сырья;

– трудоемкость изготовления российской машиностроительной продукции значительно превышает трудоемкость у зарубежных производителей, поскольку оборудование устарело;

– накладные расходы большинства предприятий составляют довольно большую величину;

– ненадежность сервиса приводит к высоким издержкам по эксплуатации. Без пересмотра номенклатуры продукции и конструктивных решений по этому поводу (либо приобретения лицензий на конкурентоспособные изделия) сделать предприятия доходными невозможно;

– загрузка основных фондов предприятий в 2014 г. по отношению к 1990 г. на большинстве из них составляет не выше 15%;

– большой удельный вес в общих издержках отечественных предприятий занимают издержки на отопление. Причина этого в плохом состоянии теплоизоляции, остекления, теплотрасс и прочем. Учитывая минимальную загрузку производства, издержки значительно влияют на стоимость продукции;

– кадровый состав большинства промышленных отечественных предприятий не имеет должного уровня квалификации. Чисто основных рабочих составляет 15-30% от общего числа, а вспомогательных около 30%. На эффективных предприятиях число основных рабочих должно составлять больше 60%, а вспомогательных около 20-30%, количество управляющего состава всего лишь 10-20%;

– нет системы финансового менеджмента и управления издержками, что привело к тому, что от себестоимости продукции общее число издержек составляет 30%, а финансовый цикл производства и сбыта продолжается несколько месяцев. Поэтому даже если предприятие низкорентабельное, сокращение или разбиение финансового цикла, как практикуют в западных компаниях, приводит к возрастанию эффективности предприятия;

– на большинстве производств нужные полуфабрикаты и комплектующие изготавливались по месту, в современных условиях низкий уровень кооперации привел к убыточности многих подразделений на предприятиях и, соответственно, в целом предприятий;

– и главная проблема этих предприятий состоит в практически полном отсутствии маркетинговых и стратегических планов по развитию предприятия.

3. Преимущества комплексного подхода

Концепцией стратегической реструктуризации называется комплексный процесс, предъявляющий высокие требования ко всем его участникам, причем требования такого рода значительно отличаются от повседневной и привычной работы [2].

В результате успешности стратегической реструктуризации предприятия возрастает чистая текущая стоимость будущих доходов, в долгосрочном периоде растет конкурентоспособность, а кроме того – рыночная стоимость собственного капитала. Для несостоятельного предприятия реструктуризацией выступает структурное его преобразование для восстановления платежеспособности в качестве краткосрочной задачи и повышения конкурентоспособности в качестве долгосрочной, что происходит посредством перераспределения и эффективного использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Концепция стратегической реструктуризации разрабатывается по следующей методике [3]. Сперва методом дисконтированного денежного потока оценивается примерная стоимость компании. Это наиболее точный

метод определения стоимости бизнеса, но в кризисной ситуации он часто показывает отрицательную величину. Затем разрабатывают разные варианты проведения реструктуризации. Эффективность мероприятий проверяется при помощи модели дисконтированного денежного потока. Критерием отбора наиболее выгодных вариантов является увеличение стоимости компании. При обнаружении варианта стратегии, увеличивающей стоимость бизнеса, используют его в качестве основы для выбора последующего варианта реструктуризации. Надо рассматривать стратегии реструктуризации в очередности от наиболее простых к более сложным: сперва варианты, в которых предусматривается минимальное вложение капитала при внешнем финансировании, до проектов с полным переоборудованием производства.

Сегодня, в тяжелый кризисный период, концепцию реструктуризации можно ограничить вариантами с минимизированным риском при стоимости бизнеса, близкой к нулю. Главное для этого условие – абсолютное удовлетворение требований кредиторов, соответственно наиболее выгодного для предприятия графика погашения долговых обязательств, который учитывается при модели дисконтированного денежного потока.

Как альтернативу можно предложить такую стратегию реструктуризации, которая гарантировала бы взаимное удовлетворение и собственников предприятия, и интересов кредитора. Такого рода концепцией отражается стратегия реструктуризации, которая, согласно утвержденному графику погашения обязательств, может удовлетворить требования кредитора, и стоимость бизнеса приближается к первоначальной.

Очевиден большой потенциал такой концепции при выборе определенной стратегии реструктуризации. К примеру, если между значением показателя по факту и единицей существует отрицательная разница, это можно использовать для расчета дополнительной стоимости бизнеса, а она создается в процессе реструктуризации для максимального соблюдения интересов всех собственников предприятия [6].

Любопытен подход к нахождению значения ставки процента, при котором показатели оценки стоимости предприятия равняются единице. Текущая стоимость равняется вложениям в собственный капитал предприятия при учете возможного их альтернативного использования и текущей совокупной стоимости выгод при участии в собственном капитале предприятия. Ставка процента, полученная таким образом, или фактическая норма доходности, отражает реальную стоимость вложенных в собственный капитал инвестиций. Сравнение расчетной и ставки, полученной таким образом, может быть использовано для определения и анализа таких ситуаций:

– если фактической нормой доходности превышает расчетная ставка процента. При этом таким превышением характеризуется дополнительная доходность от вложений в собственный капитал, сравнительно с оценкой ликвидности и уровней риска, отражающих расчетную ставку процента;

– если расчетная ставка процента превышает фактическую норму до-

ходности. Такая ситуация показывает то, что ожидаемому фактический доход не соответствует, и риск инвестиций не поддерживает соответствующий уровень их доходности.

Вышеизложенные концепции реструктуризации можно проанализировать совместно со стратегией, которая отражает стремление стоимости бизнеса к максимизации. При этом собранием кредиторов должны рассматриваться: защита интересов собственника, стратегия нулевой стоимости и максимизация стоимости бизнеса в качестве альтернативных концепций выхода из кризиса, а критериями отбора стратегий служат финансовая реализация вариантов реструктуризации и риски. Выбор приемлемых вариантов реструктуризации происходит в зависимости от задач, целей и состояния конкретно выбранного предприятия. Обязательно нужно учесть интересы сотрудников предприятия, интересы кредиторов, бюджета и в целом экономики. В качестве результата комплексных преобразований на предприятии должны оптимизироваться все основные процессы и будет создана новая эффективная система организацией.

4. Заключение

Чтобы осуществить успешное преобразование, предприятие нуждается в разработке собственной концепции реструктуризации, которая позволяла бы определиться со сферой и областью его деятельности. Также требуется определить существующие проблемы, выяснить цели предприятия в долгосрочной и краткосрочной перспективах, определить, что именно будет подвергнуто трансформации; какие методы и инструменты реструктуризации нужно применить в данных условиях, а также оценить необходимые ресурсы: материальные, финансовые и трудовые. Нужно оценить эффективность проводимых на предприятии мероприятий и постоянно корректировать политику, отслеживая изменения макро- и микросреды, не забывая об отклонениях фактически достигнутого результата от запланированного. Комплексный подход к вопросу реструктуризации предприятия позволяет выставлять четкие ориентиры его деятельности и выполнять задачи, повышая эффективность экономической системы и конкурентоспособность продукции.

Большинство отечественных промышленных предприятий нуждается в глубокой реструктуризации, пересмотре стратегий развития с последующей разработкой инвестиционной программы и бизнес-плана. Но зачастую руководство предприятий начинает осознавать необходимость реструктуризации для преодоления кризиса только после длительного и безрезультатного поиска инвестиций [7]. Сложный микроклимат на предприятиях и в машиностроительной отрасли, изменчивые внешние условия и другие факторы вызывают необходимость разработки сценариев реструктуризации. Реализация сценарного подхода должна касаться всех без исключения сфер деятельности предприятия. Фактически специалисты предприятия должны создать его будущий облик, со всеми необходимыми аспектами: структурой

основных фондов, оборудованием, квалифицированным кадровым составом. Также сценарий должен включать переход от существующего положения до желаемого конечного результата, достичь который нужно в ходе реализации проекта. Сценарий должен быть продуман на каждом уровне: система закупок и сбыта, варианты переоборудования цехов, система учета издержек, компоновка производства, управление, выбор уровня кооперации производства и прочее.

Ведь в конечном итоге главная цель реструктуризации – это создание оптимальных условий для прибыльности промышленного предприятия, производящего конкурентоспособную продукцию и, как результат, экономический подъем отрасли в целом.

Список источников

1. Аузан А.А., Ахинов Г.А., Жильцов Е.Н. (ред.) *Общественный сектор в экономике России: теория и практика реформ*. Москва, Макс-Пресс, 2008.
2. Войтенко А.И., Комаров Е.И., Войтенко А.И. *Организация, управление и администрирование в социальной работе*. Москва, Инфра-М, 2012. 256 с.
3. Закупень В. Эффективность реструктуризации отрасли // *Экономист*, 2000, no. 4, с. 7-14.
4. Кучуков Р.А. *Теория и практика государственного регулирования экономических и социальных процессов*. Москва, Экономика, 2010. 503 с.
5. Кушлин В.И., Волгин Н.А. *Экономическая и социальная политика*. Москва, РАГС, 2010. 560 с.
6. Райзберг Б.А. *Государственное управление и администрирование в экономике и социальной сфере*. Москва, Экономистъ, 2007. 210 с.

ON RESTRUCTURING OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Borodin Denis Vladimirovich, Cand. Sc. (Econ.)

Dubna International University for Nature, Society and Man - Dmitrov Institute of Continuing Education, DZFS microdistrict, 23, Dmitrov, Russia, 141801; e-mail: bdw777@mail.ru

Purpose: article is devoted to questions of restructuring of the industrial enterprises under the conditions of crisis of economy and the post-crisis phenomena. *Discussion:* during the current difficult crisis period, the concept of restructuring can be limited by the cases minimizing risk with the cost of business close to zero. The main condition for this purpose is absolute satisfaction of requirements of creditors respectively the schedule of repayment of debt obligations, most favorable to the enterprise considered in discounted cash flow model. *Results:* the author developed strategy of restructuring which would guarantee mutual satisfaction and enterprise owners and interests of the creditor. This concept reflects strategy of restructuring which meet requirements of the creditor, and the cost of business comes nearer to the initial according to the approved schedule of obligation repayment.

Keywords: restructuring, industrial enterprise, crisis situation, equity growth, strategy and concept restructuring, change of production and organizational structure.

Reference

1. Auzan A.A., Akhinov G.A., Zhiltsov E.N. (eds.) [*Public sector in economy of Russia: theory and practice of reforms*]. Moscow, Max Press, 2008. (In Russ.)
2. Voitenko A.I., E.I. Mosquitoes, Voitenko of A.I. [*Organization, management and administration in social work*]. Moscow, Infra-M, 2012. 256 p. (In Russ.)
3. Zakupen V. [Effectiveness of restructuring of branch] // *Economist*, 2000, no. 4, pp. 7-14. (In Russ.)
4. Kuchukov R.A. [*Theory and practice of state regulation of economic and social processes*]. Moscow, Economy, 2010. 503 p. (In Russ.)
5. Kushlin V.I., Volgin N.A. [*Economic and social policy*]. Moscow, RAGS, 2010. 560 p. (In Russ.)
6. Rayzberg B.A. [*Public administration and administration in economy and the social sphere*]. Moscow, Ekonomist, 2007. 210 p. (In Russ.)