

Алексеева Лариса Федоровна

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Организационные меры и механизмы реструктуризации предприятия

В условиях рыночной экономики в России, отличающейся спадом производства, при значительном проценте убыточных предприятий весьма актуальной является проблема улучшения финансово-экономической ситуации путем реструктуризации предприятий. При разработке логически обоснованных задач ситуационного анализа и управления реструктуризацией долгов предприятий на практике целесообразно исходить из необходимости формирования комбинации активных и пассивных факторов. Большинство методов реструктурирования могут рассматриваться как способ конвертации между или внутри трех категорий. Эти методы конвертации могут быть классифицированы как прямые или косвенные.

Ключевые слова и словосочетания: анализ товарных рынков, реструктуризация, организационные меры, ситуационный анализ, методы конвертации, кредиторская задолженность, жизненный цикл изделия.

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренция предъявили новые, жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, а в конечном итоге улучшаются финансово-экономические показатели.

В реструктуризации заинтересованы все предприятия, адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии [1]. Это объясняется тем, что преобразование товарного и финансового рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что, в свою очередь, заметно повлияло на структуру активов предприятий. В жестких условиях конкуренции товаров, цен и качества она оказалась неэффективной [1]. Понятно, что предприятие, содержащее, например, на своем балансе большой жилищный поселок, не может конкурировать по цене на аналогичную продукцию с предприятием, которое не несет столь значительные расходы на содержание объектов социальной сферы. Производ-

ства с устаревшими основными фондами находятся в худшем положении, не обладая инвестициями для их обновления.

Резко деформировалась и структура пассивов предприятий, особенно кредиторской задолженности, что обусловлено различными причинами. Особенно недостаточна обоснованность налогов и штрафов, размеры которых превысили разумные пределы. Вследствие разрушения единого экономического пространства возникла проблема неплатежей, практически все участники экономического процесса оказались друг другу должны. Среди причин следует выделить недостаточную компетентность некоторой части финансовых руководителей предприятий, отсутствие у них видения перспективы развития [2]. Например, заемные средства тратились не на вложение в производство, а на зарплату, в жилье, не говоря уже о злоупотреблениях, а также выводе капитала из хозяйственного оборота и размещении в спекулятивных финансовых компаниях.

Система управления большинства предприятий не смогла адаптироваться к рынку (вследствие деформации структуры активов). Убыточность производства, его подразделений, а также невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения работающих для формирования служб финансового, маркетингового и иного менеджмента не позволяют управлению повысить эффективность и конкурентоспособность производства.

В таком положении оказались многие предприятия, руководители которых все более осознают необходимость обновления производственной деятельности и организации управления, комплексного преобразования структуры активов и пассивов.

Чтобы уяснить, можно ли возродить убыточное производство посредством реструктуризации, нужен обстоятельный анализ текущего состояния и динамики финансово-экономических показателей за последние годы, влияния на них системы налогообложения. Имеются в виду следующие показатели: результатов деятельности (выручка, себестоимость, прибыль, в том числе нераспределенная, рентабельность, использование производственных мощностей, дебиторская и кредиторская задолженность, численность персонала, фонд оплаты труда); структуры капитала и деловой активности (собственные и заемные средства, обеспеченность запасов и затрат оборотными средствами, оборачиваемость запасов и собственных средств); ликвидности и платежеспособности (коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности оборотными средствами).

Анализ динамики основных показателей необходим, чтобы определить период и причины их резкого ухудшения, а главное – перспективу предприятия. При рассмотрении влияния системы налогообложения важно выявить не только структуру платежей в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды, но и ее зависимость от структуры активов и пас-

сиров предприятия, найти те их элементы, изменяя которые можно минимизировать налоговые платежи.

Итог такой аналитической работы – четкое понимание того, на какой стадии находится производство (финансового оздоровления, скрытого банкротства, финансовой неустойчивости или явного банкротства). Кроме того, нужно установить, какова зависимость каждого из основных экономических показателей от структуры активов, пассивов и системы управления, как они будут изменяться при тех или иных управленческих действиях. Следующая мера перед принятием решения о реструктуризации – анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, чтобы установить, какие товары и услуги пользуются спросом, какие объемы способен рынок «поглотить» и по какой цене.

При изучении рынка используют данные, получаемые на базе анализа основных показателей как самого предприятия, так и его конкурентов; в результате адресно-ориентированных исследований рынка, проводимых специализированными фирмами; посредством исследований социально-экономической ситуации в стране и регионах, выполняемых научными институтами. Поскольку у предприятий, как правило, нет средств, чтобы оплатить исследования, целесообразно максимально использовать свои данные и подключить для их анализа маркетинговые подразделения.

В результате подготовительного этапа устанавливаются и анализируются следующие показатели (в ретроспективе и на ближайшую перспективу): абсолютные и относительные объемы продаж по каждому виду продукции и используемые ресурсы, цены на выпускаемые изделия, себестоимость и прибыль, основные статьи затрат, объемы производства, мощности и их загрузка, расходы на транспортировку и сбыт продукции.

Изучение ассортиментной политики необходимо не столько с точки зрения анализа структуры производства товаров в данный момент, сколько с позиций выявления его будущих возможностей. С этой целью анализируется жизненный цикл изделия и определяется, на какой стадии он находится: идеи, разработки, выхода на рынок, роста продаж, зрелости, насыщения и стабилизации рынка, устаревания. Целесообразно также выделить проблемы, которые предстоит решить в процессе освоения рынка товаров на каждом этапе жизненного цикла, и рассчитать расходы, связанные с их устранением.

Концентрированное выражение рыночной конъюнктуры – цена, а потому формирование ценовой политики очень важно для анализа маркетинговой деятельности предприятия. Однако в связи с тем, что процесс ценообразования сложен и включает учет множества взаимосвязанных и взаимовлияющих факторов, можно остановиться на определении предельных цен, исходя из рыночной конъюнктуры или из себестоимости и целевой нормы прибыли.

В результате анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции выделяют следующие ее основные группы: убыточной и бесперспективной; имеющей активный сбыт, но производство убыточно; реализуемой, но рентабельность снижается; располагающей сбытом и рентабельность повышается; имеющей перспективный рынок и выпуск этой продукции можно организовать на предприятии.

Завершение первого этапа подготовки к реструктуризации (проведенная аналитическая работа) сравнимо с использованием параметров для расчета по математической модели, когда устанавливаются: исходные данные (финансово-экономические и другие показатели) и ограничения; зависимости показателей финансово-экономической деятельности предприятия от различных факторов (структуры активов, пассивов и др.); граничные условия (цена, целевая норма прибыли, объемы выпуска и т.д.). Если следовать такой аналогии, то второй этап составят изменения устанавливаемых условий, расчет различных вариантов по модели и выбор наиболее рационального решения.

Способы изменения этих условий (т.е. структуры активов, пассивов и системы управления предприятия) многообразны. Рассмотрим наиболее действенные из них.

Для принятия решения о варианте реструктуризации активов предприятия необходим систематизированный анализ их структуры, охватывающий основные средства, используемые в рентабельном, а также в нерентабельном производстве; неиспользуемые основные средства (в том числе временно); незавершенное строительство и неустановленное оборудование; оборудование, функционирующее в рентабельном, а также в нерентабельном производстве; незагруженное оборудование (в том числе временно); запасы; нематериальные активы; долгосрочная и краткосрочная дебиторская задолженность; долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения; денежные средства. Анализ помогает оценить применимость различных вариантов реструктуризации активов к конкретным условиям, ожидаемый экономический эффект.

Наиболее широко внедряемые механизмы реструктуризации: ликвидация нерентабельных производств; освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непроектной сферы; дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия, создание дочерних и зависимых обществ; продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользуемых активов; переоценка основных средств; приобретение, аренда, лизинг нового высококачественного оборудования; снижение запасов на складах, продажа, сдача в аренду неиспользуемых помещений; ужесточение контроля за возвратом дебиторской задолженности; продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений. Отдельные из этих мер (дробление производств и создание до-

черных обществ) осуществляются в большей степени, другие (консервация и безвозмездная передача имущества) в меньшей, а некоторые (передача социальной сферы) реализуются слабо.

Недостаточное использование предприятиями возможностей реструктуризации активов обусловлено, в частности, незнанием нормативных документов, например, о консервации имущества, а также новых механизмов, таких, как освобождение от объектов социальной сферы путем создания на ее базе кондоминиумов.

По аналогичной схеме рассматриваются и варианты реструктуризации пассивов предприятия, их структура и основные элементы, т.е. уставный и резервный капитал, добавочный капитал, целевые финансирование и поступления, нераспределенная прибыль, долгосрочные и краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность (с разбивкой по основным кредиторам и уровням бюджетов).

Остановимся подробно на реструктуризации уставного капитала и кредиторской задолженности. Первая предполагает изменение структуры собственников предприятия (участников, акционеров). Положительный результат возможен в случае роста капитала. При этом производство получает дополнительные финансовые ресурсы, новое оборудование, технологии, оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных пассивов, что существенно улучшает его финансово-экономическое состояние, помогает найти так называемого стратегического инвестора.

Недостатком данного механизма является то, что собственники предприятия вынуждены соглашаться с сокращением их доли в уставном капитале, на что они идут неохотно. Но в ближайшие годы объем вторичной эмиссии скорее всего увеличится, так как собственники встанут перед выбором: либо уменьшить свою долю в уставном капитале, но спасти производство, либо не соглашаться на это, но потерять вложения. В то же время они заинтересованы в определенной мере наращивать уставной капитал посредством реструктуризации, ведь при банкротстве предприятия можно получить средства от продажи имущества в последнюю очередь, после реализации всех обязательств банкрота. Есть основания полагать, что интерес к реструктуризации уставного капитала путем его «раздвоения», выпуска и продажи новых акций возрастет с развитием фондового рынка, увеличением количества аукционов, открытых торгов пакетами акций предприятий. С расширением приватизации продавцом акций будет в большей мере выступать не государство в лице федерального или регионального фонда имущества, а сами предприятия (эмитенты).

У большинства предприятий накопились долги бюджетам различных уровней, внебюджетным фондам, банкам по краткосрочным кредитам, поставщикам, предприятиям ТЭКа, транспорта и прочим кредиторам,

а также по оплате труда. Реструктурирование их может существенно улучшить экономическое состояние производства. Имеются в виду погашение, списание, отсрочка, конвертация и иные процедуры, так или иначе связанные с освобождением предприятия (хотя бы временным) от давления долговых обязательств.

По долгам в федеральный, региональные и местные бюджеты существуют нормативные документы, позволяющие проводить их реструктуризацию. Реструктуризация долгов во внебюджетные фонды в меньшей мере регламентирована нормативными документами федерального и регионального уровней. Однако практика показывает, что в индивидуальном порядке с данными фондами достижимы компромиссные решения об отсрочке и рассрочке долгов при условии принятия на себя обязательств гарантированного осуществления текущих платежей.

Краткосрочные кредиты банка целесообразно переоформить в долгосрочные обязательства. Для этого можно предложить ему, например, заменить кредиты векселем предприятия с определенным дисконтом. Банк, который посчитает обеспечение кредитов недостаточно ликвидным или заинтересуется повышением своей доходности от данной операции, может пойти на такое решение.

Задолженность поставщикам, ТЭКу и прочим кредиторам реструктурируется несколькими способами. Поставщиков может заинтересовать участие в уставном капитале предприятия. В этом случае увеличение уставного капитала и продажа части акций (долей, паев) поставщикам позволят списать задолженность. Предприятиям ТЭКа и другим кредиторам можно предложить списки своих дебиторов. Некоторые дебиторы имеют прямые финансовые взаимоотношения с кредиторами и могут взять у предприятия дебиторскую задолженность в счет погашения долга.

Задолженность по оплате труда нужно устранять в приоритетном порядке. Хотя и здесь возможны варианты: например, компенсация долга выпускаемой продукцией или акциями предприятия. Естественно, для этого в соответствии с уставом требуется согласие как самих работников, так и акционеров.

Реструктуризация активов и пассивов не только тесно взаимосвязана, но и неотделима от реструктуризации системы управления. Реструктуризация долгов, например, автоматически приводит к реструктуризации активов, что, в свою очередь, ведет к изменениям структуры управления.

В последней выделяются три сферы: управление производством, персоналом и интеграционное управление. Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способов выработки и принятия организационных решений. Цель оперативного руководства – создание условий для максимальной загрузки производства заказами на выпускаемую продукцию, своевременного и качест-

венного их выполнения. Важен также учет перспективы обновления и повышения качества товаров, предполагающей модернизацию производства и изменение структуры капитальных вложений, преобразование системы управления.

Отправная точка для принятия решения о реструктуризации управления производством – результаты финансово-экономического и маркетингового анализа каждого вида выпускаемой продукции. Требуется четко определить: какие виды товаров и в каких объемах будут выпускать в настоящее время и в ближайшие 2 – 3 года. В зависимости от этого формируется новая, рациональная структура управленческих и производственных подразделений. Необходимы производственные звенья, выпускающие рентабельную и конкурентоспособную продукцию, остальные приходится закрывать, несмотря на болезненные последствия (сокращение работников, уменьшение выручки, омертвление капитала и др.). Как следствие, предприятие начнет развиваться на здоровой экономической базе.

Возможны следующие решения: ликвидация убыточных производств; выделение их, а также подразделений жилищно-коммунального хозяйства, капитального строительства, подсобных хозяйств и других служб, не участвующих в производстве, в самостоятельные хозяйствующие субъекты; выделение рентабельных производств в дочерние и зависимые общества; передача функций снабжения и сбыта управляющим компаниям с ликвидацией соответствующих служб. Эти и другие варианты требуют анализа с точки зрения затрат, сроков реализации и экономической эффективности [3].

В качестве одного из решающих факторов обеспечения долгосрочной эффективности и конкурентоспособности производства рассматривают наличие высокопрофессионального персонала. Управление персоналом должно соответствовать стратегии развития предприятия. Это обосновывается не только реструктуризацией производства, но и изменением приоритетов кадровой политики, в частности необходимостью укрепления специалистами финансово-экономического, маркетингового и юридического подразделений. Новая структура управления персоналом должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров.

Еще одним способом, позволяющим улучшить экономическое состояние предприятия, является переход на интеграционное управление. Такие структуры, как холдинг, финансово-промышленная группа, транснациональная корпорация, оказались эффективными в развитых странах, потому что позволяют концентрировать мощный производственно-

финансовый потенциал, оптимально загружать производственные мощности и маневрировать ими. В нашей стране эти формы управления находятся в зачаточном состоянии.

Именно понимание или непонимание принципиальной значимости владения холдингом контрольными пакетами акций дочерних предприятий определяют положительный или отрицательный опыт их создания. Отрицательный опыт чаще всего обусловлен несоблюдением исходных принципов образования холдингов. Во-первых, создание их часто инициируется решением «сверху». Государство передает в новую структуру оставшиеся в его собственности пакеты акций. Во-вторых, в нее передаются не контрольные пакеты акций, а всего 15 – 20%, что не гарантирует получение холдингом решающих полномочий управления. В-третьих, собственники предприятия не всегда учитывают преимущества такой реорганизации системы управления и не хотят отдавать управление предприятиями холдингу. В-четвертых, создание его как нового юридического лица, управленческой надстройки влечет за собой не только дополнительные затраты (штат, оборудование и т.д.), но вносит децентрализацию управления и на самом холдингообразующем предприятии. Возникает «двоевластие» в виде органов руководства предприятиями и холдинга, а это требует соблюдения субординации управления.

В результате нередко функционируют «полухолдинговые» компании, в которых управление основывается на владении пакетами акций, на старых сложившихся связях, а реализуется с учетом необходимости предприятий иметь объединяющую структуру, лоббирующую их интересы в органах государственной власти и помогающую поддерживать производственную деятельность. Все это приводит к тому, что холдинг с входящими в него предприятиями, а также региональные и местные бюджеты несут убытки.

Сейчас предприятия начинают осознавать необходимость более глубокой интеграции производства и централизации системы сбыта, снабжения и финансирования капиталовложений. Этому способствуют холдинги, полностью контролирующие свои дочерние предприятия. 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.

Перспективная форма интеграционного управления – финансово-промышленная группа, т.е. совокупность юридических лиц, действующих как основные и дочерние общества, полностью или частично объединившие материальные и нематериальные активы на основе договора в целях технологической или экономической интеграции для осуществления инвестиционных и иных проектов и программ. Для создания и функционирования ФПГ также существует нормативная база: закон РФ «О финансово-промышленных группах» и другие документы.

По сравнению с холдингом у ФПГ есть преимущества. В ее состав в обязательном порядке входит банковское учреждение, что позволяет концентрировать инвестиционные ресурсы и направлять их на решение важнейших производственных задач. Поэтому формирование ФПГ, как правило, ориентируется на разработку и реализацию крупных, коммерчески эффективных инвестиционных проектов, участниками которых становятся большое число крупных, средних и мелких предприятий. Такая кооперация помогает оптимизировать затраты, устанавливать между ними функциональные связи, что приводит к минимальным срокам реализации проекта, быстрой оборачиваемости вложенных в него средств и повышению эффективности усилий каждого участника ФПГ. Отсутствие налога на добавленную стоимость между участниками ФПГ также дает некоторые преимущества этой форме управления в отличие от холдинга.

Для экономического оздоровления производства нужна разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Возможные разделы программы – цель и содержание работ, общая характеристика реструктурируемого предприятия, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, реструктуризация активов, отдельно – пассивов, системы управления, календарный план мероприятий по реструктуризации, финансовый план, эффективность реструктуризации, оценка рисков, гарантии, ответственные исполнители, контроль за выполнением [4].

Программа обсуждается и утверждается уполномоченным органом управления предприятием. Им же назначаются исполнители и руководитель программы. Отчеты о ходе выполнения программы периодически заслушиваются органами управления предприятия, при необходимости в нее вносятся соответствующие коррективы. Работы по ее реализации финансируются в соответствии с утвержденным финансовым планом. Программа завершается выполнением календарного плана мероприятий по реструктуризации предприятия [5].

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна как предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, так и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важнейших управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности предприятия.

1. Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях / В.А. Лapidус; Государственный университет управления; Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости»», 2010. – 432 с.
2. Рябинин А.С. Социальная направленность и эффективность производства (по итогам Всероссийского конкурса предприятий) / А.С. Рябинин, Л. Калашникова // Экономист. – 2011. – № 2. – С. 57 – 63.
3. Тарасов В.В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В.В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 87 – 90.
4. Урманов И.Ф. Синергические связи как новая модель организации производства / И.Ф. Урманов // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 3. – С. 19 – 26.
5. Электронная коммерция в России. Перспективы развития и роста [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.rbcnet.ru/publ/commerce/e-com-r.htm.