

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

БЕЗУГЛАЯ Ю. Е.

Харьков

Введение. Переход к рыночным отношениям привел к структурной перестройке экономики и коренному изменению условий функционирования предприятий. Основной формой интенсивных преобразований является процесс реструктуризации как механизм комплексного развития предприятия. Реструктуризация направлена на рост потенциала развития, эффективности и стоимости капитала предприятия. В качестве основной проблемы реструктуризации хозяйствующих субъектов следует выделить значительное снижение устойчивости в процессе радикальных преобразований. В связи с этим требуется разработка программы проведения реструктуризации, обеспечивающей сохранение устойчивости в процессе стратегического развития предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Научной базой данной статьи послужили научные исследования таких ученых, как Белых Л. П. [1], Иванов Ю. В. [2], Мазур, И. И. [3], Шапиро [3], Тренев В. Н. [4], Крылов Э. И. [5] и других.

Цель и постановка задачи. Целью данной статьи является разработка программы проведения реструктуризации предприятия.

Изложение основного материала. Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способов выработки и принятия организационных решений. Важен также учет перспективы обновления и повышения качества услуг, предполагающей модернизацию производства и изменение структуры капитальных вложений, преобразование системы управления. Новая структура управления должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного состава кадров. Реструктуризация не является самоцелью, а становится для многих предприятий способом выхода из кризисного финансового состояния. Необходимость проведения реструктуризации, вызвана тяжелым финансовым положением, наличием реальной угрозы процедуры банкротства или потери части имущества, низкой рентабельностью, отсутствием условий для привлечения инвестиций и др [3].

Наличие перечисленных обстоятельств обусловлены рядом причин. Внутренние причины кризисного положения предприятия – неэффективное управление; недостаточная капитализация; избыточный долг; большая изношенность основных фондов; низкие стимулы для сохранения ключевых людей; недостаточное планирование; нехватка управленческих информационных систем; потеря основной доли рынка; отсутствие своевременной внутренней отчетности и др.

Внешние причины – макроэкономические и политические риски; отраслевые условия; несовершенство законодательства; дефицит высококвалифицированных специалистов; высокая конкуренция; сокращение рынка производимых товаров или услуг; природные катастрофы и др. Для устранения перечисленных причин возникает необходимость разработки программы реструктуризации промышленных предприятий, где разрабатываются варианты внешних и внутренних улучшений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Поскольку, комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важных управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности предприятия.

Методы, используемые для разработки программ реструктуризации, включают:

1. Комплексный финансово-экономический анализ состояния предприятия, в том числе и с детализацией отдельных структурных подразделений.
2. Комплексную бизнес-диагностику предприятия (анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок).
3. Разработку прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на 3 – 5 лет без проведения реструктуризации.
4. Определение основных преимуществ и проблем предприятия, разработку предложений по оптимизации состояния предприятия (финансовое оздоровление предприятия, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, наоборот, объединение предприятий, т. е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т. д.).
5. Разработку нескольких альтернативных прогнозных финансово-экономических моделей развития предприятия с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.

Реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию [1 – 3].

Преодолев сложность добывания знаний о причинах кризисной ситуации на предприятии, создав концепцию реструктуризации, на третьем этапе базовой версии процесса приступают к разработке программы реструктуризации, которая может относиться ко всему предприятию или захватывать отдельные сектора. При разра-

ботке программы реструктуризации лучше использовать базовый принцип метода управления проектами (рис. 1).

Реструктуризация предприятия может и должна осуществляться как один крупный проект и через проекты. Первые шаги, которые надо совершить, чтобы обеспечить появление программы реструктуризации в виде проекта, – это добиться, чтобы команда реструктуризации стала активно использовать базовый принцип метода управления проектами: «Все данные поступают в виде проекта». Как следствие, программа реструктуризации может приобрести ясный и строгий вид «Потока проектов», который также отражает и происходящее в этот момент изменение модели компетенции предприятия (управление реструктуризацией при помощи проектов).

Продлав работу по классификации проектов реструктуризации, соответствующих определенным видам деятельности, можно конкретизировать программу. Одна часть проектов программы может получить статус оперативных проектов (обеспечение ликвидности и улучшение результатов), а другая – статус стратегических проектов (новая организация, создание новых продуктов, стратегические альянсы, создание новых компаний, информационные системы для руководства и т. д.) [5].

Одним из методов для эффективной работы с внешней средой является установление приоритетов для требуемых связей с участниками проекта реструктуризации, на основе анализа этих участников проекта. Такой анализ предполагает выявление всех возможных участников, которые могут воздействовать на проект, а затем классификацию по степени их воздействия.

В зависимости от критериев, влияющих на спрос и от тех возможностей, которые имеет предприятие, вероятны различные мероприятия. Программа реструктуризации производства должна стать обязательной и основной экономической составляющей производственного процесса, а также – неразрывно связанной с юридической процедурой. Предлагаемая программа может использоваться любым промышленным предприятием, а также – корректироваться в рамках концепции.

Выводы. С учетом того обстоятельства, что реструктуризация есть глубокое оздоровление производственной деятельности, структуры и организации работы всего предприятия, требующее значительного времени и существенных затрат материальных и денежных ресурсов, процесс реструктуризации должен быть тщательно и глубоко продуман. Принятию реше-

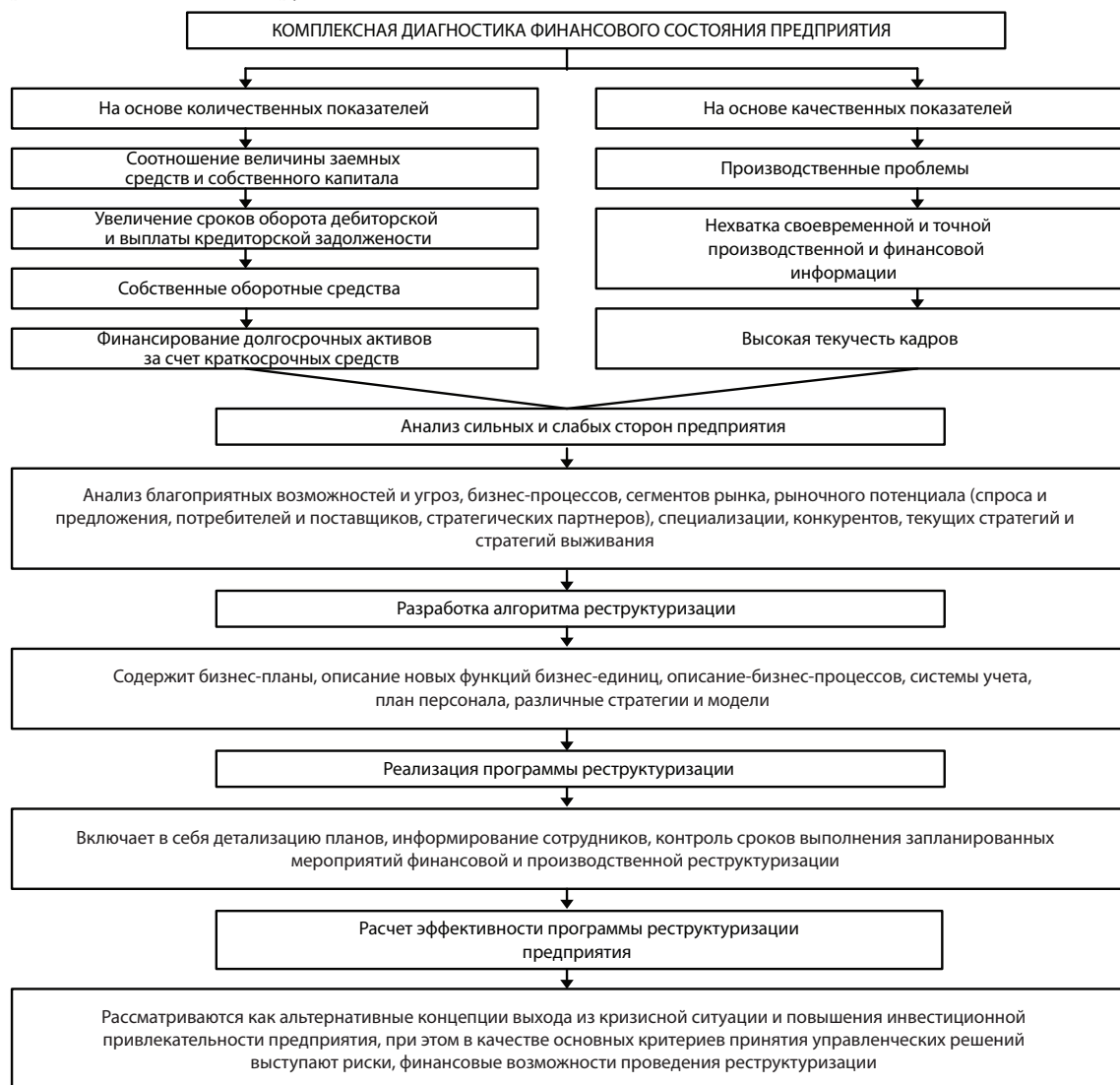


Рис. 1. Программа проведения реструктуризации предприятия

ний о разработке программы реструктуризации и ее практическому осуществлению должен предшествовать комплексный анализ исходного состояния производства и сбыта продукции, экономики и финансов предприятия. На основе такого анализа формируется первичная схема реструктуризации, которая затем кладется в основу разработки развернутой программы реструктуризации. 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 обосновании с той или иной точки зрения, что, с одной стороны, она обладает высокой капиталоемкостью и, с другой стороны, оказывает определяющее воздействие на облик производства и его эффективность.

Таким образом, при успешном выполнении программы реструктуризации должны быть достигнуты следующие цели:

- 1) созданный хозяйствующий субъект, необремененный долгами;
- 2) увеличена стоимость собственного капитала предприятия как обязательного условия ее конкурентоспособности;

3) улучшено финансовое состояние предприятия за счет повышения платежеспособности, ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности и привлечены долгосрочные вложения капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов / Л. П. Белых. – М., ЮНИТИ-ДАИЛ, 2001. – 399 с.

2. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – Изд-во «Рассиан», 2003. – 256 с.

3. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2000. – 348 с.

4. Тренев В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятия: Методика и опыт / В. Н. Тренев, В. А. Ириков и др. – М., 1998. – 201 с.

5. Крылов Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 142 с.