

*Мазур М.Ю.*

## **Реструктуризация как механизм антикризисного управления стратегическими предприятиями**

В целях эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, ключевым механизмом реализации антикризисного управления является реструктуризация. Исследователи придерживаются различных точек зрения относительно смысла понятия «реструктуризация».

Отечественные авторы И.Мазур и В.Шапиро понимают под реструктуризацией процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность предприятия для сохранения или увеличения прибыльности под давлением изменяющихся внешних экономических условий<sup>1</sup>

Согласно Н.А. Серкиной реструктуризация предприятия – один из методов его реформирования посредством проведения преобразования в организационной, финансово-экономической, производственно-технической и социальной подсистемах с целью адаптации к изменившимся условиям внешней среды для вывода предприятия из кризиса и повышения эффективности функционирования<sup>2</sup>. Исследователь приводит четкий перечень непересекающихся подсистем структуры предприятия, их элементов и функций.

А.З.Бобылева рассматривает реструктуризацию как основу реализации стратегии антикризисного управления. Согласно составленной ею классификации, конкретные меры антикризисного регулирования можно представить в следующем виде:

- реструктуризация имущества
- реструктуризация капитала,
- реструктуризация финансовой деятельности,
- реструктуризация управления.

Автор подчеркивает, что в основе лежит реструктуризация бизнес-идеи.

Одним из ключевых отличий реструктуризации от иных видов преобразований является то, что она затрагивает все основные подсистемы структуры предприятия, в то время как другие связаны с проведением преобразований только лишь в какой-то одной из этих подсистем. К примеру, под реконструкцией понимают проведение комплекса мер по переустройству предприятия, включая замену устаревшего оборудования, новых технологических процессов, научно-технических разработок и тому подобное, приводящим к изменениям в производственно-технологической подсистеме.

---

<sup>1</sup>Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М., 2000.

<sup>2</sup>Серкина Н.А. Выбор направлений реструктуризации предприятий на основе экономической оценки их эффективности. Казань. 2000. С.193

Конкретное содержание процесса реструктуризации определяется в зависимости от того, какая форма реструктуризации задействована: проводится оперативная реструктуризация, направленная на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде, или осуществляется более сложный этап — стратегическая реструктуризация<sup>1</sup>.

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуется: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж; снижение стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур. В том числе она используется во время проведения процедуры банкротства. Оперативная реструктуризация направлена на улучшение результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создание предпосылок для реализации стратегического реструктурирования<sup>2</sup>.

Стратегическая реструктуризация предполагает перестройку работы предприятия в целом. Для этого производится анализ сфер деятельности, создаются необходимые информационные системы, разрабатывается стратегия маркетинга и сбыта, вырабатывается стратегия закупок сырья, разрабатываются возможные варианты дальнейшего развития.

Антикризисное управление не будет успешным, если неправильно выбран тип мер.

За последнее десятилетие практически ни одно успешно развивающееся предприятие не смогло избежать болезненной процедуры реструктуризации. Политика же отказа от каких-либо изменений привела к банкротству большего числа из них, поскольку процесс реструктуризации направлен на формирование конкурентоспособных структур, что в условиях постоянно меняющейся рыночной экономики и неизбежно возникающих кризисных ситуаций, является решающим фактором для успешного функционирования хозяйствующих субъектов.

Реструктуризация стратегических предприятий заключается в приведении организационной и производственных структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствии с объемами продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами и, что крайне важно при рассмотрении системообразующих организаций, в соответствии с политической составляющей. Это лишь подтверждает, что реструктуризация

---

<sup>1</sup> Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии. М., 2004. С. 442

<sup>2</sup> Сушников И.А., Трифонов Ю.В. Проблемы реструктуризации российских предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. № 2. 2004. С. 68-73.

– всеобъемлющий процесс. К основным принципам реструктуризации относят: «новое качество компании – новое качество управления – новую организационную структуру»<sup>1</sup>.

На основе анализа отечественного опыта<sup>2</sup> антикризисного управления крупными предприятиями можно выделить основные типы реструктуризации в России:

- Реструктуризация внутренней организационно-функциональной структуры предприятия, формирование оптимального соотношения между производственной, маркетинговой и инновационной политикой.
- Реструктуризация системы принятия решений и системы управления предприятием, в т.ч. системы взаимодействия с мажоритарными акционерами (повышение ответственности за принимаемые решения) и миноритариями (обеспечение прав участия в принятии решений).
- Взаимодействие и координация деятельности предприятия в рамках отрасли.
- Реструктуризация каналов влияния общества на деятельность предприятия, а также предприятия на деятельность государства.
- Реструктуризация системы внутреннего планирования деятельности предприятий во взаимосвязи с системой прогнозирования.

Конечной целью процесса реструктуризации организации является устойчивое и эффективное функционирование и развитие предприятия в новых условиях. Достижение цели связано с решением ряда задач:

1. Оптимизации количественных и качественных параметров структуры активов в целях минимизации издержек и повышения качества производимой продукции и достижения на этой основе достаточно высокого уровня ее конкурентоспособности.
2. Формированием новой организационной структуры, максимально соответствующей его внутренней специфике и обеспечивающей быструю реакцию на изменение внешней среды, расширение его рыночной ниши, оптимизацию транзакционных и внутрифирменных издержек.
3. Обеспечением инвестиционной привлекательности и возможностей для нового партнерства, в т.ч. за счет перехода на международные стандарты учета, предполагающие достоверность и прозрачность информации об общей стоимости и структуре активов и пассивов, собственном и акционерном капитале, общей сумме доходов, валовой и чистой прибыли, дивидендах, общей численности и фонде оплаты персонала и т.д.

---

<sup>1</sup> Ганьжин В.А., Федин В.Г., Юрин В.Ф. Структура управления холдингом. Поиски и находки. С-Пб. 2004

<sup>2</sup> Лианский М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии // Проблемы теории и практики управления, №11, 2006. С 56 - 62

Отметим, что в кризисной ситуации главной целью реструктуризации будет выведение компании из состояния кризиса, задачами – повышение эффективности производства, изменение методов управления активами и пассивами предприятия, а также расширение возможностей использования источников внешнего финансирования.

Реструктуризация приобретает особую актуальность в связи с тем, что к отличительным чертам функционирования градообразующих предприятий относится несоответствие систем управления предприятиями требованиям гибкости, маневренности и быстроты реагирования на динамично меняющиеся условия внутренней и внешней среды.

Оценка возможных вариантов реструктуризации обычно происходит исходя из критериев максимальной экономической эффективности. Подобный подход неприменим к стратегическим предприятиям. При их реструктуризации нужно уделять особое внимание возможным социальным последствиям, ведь в результате большое количество людей может остаться без работы, может нарушиться экономика моногородов. Так же необходимо учитывать интересы государства – нельзя допускать дробления ключевых производств и нарушать сложившиеся производственные цепочки, если это касается к примеру оборонного заказа. Эффективность процесса реструктуризации должна оцениваться в долгосрочной перспективе, в том числе с рассмотрением возможностей дальнейшего социально-экономического развития территории.

Таким образом, целесообразно выделять стратегические предприятия в отдельную экономическую категорию. Необходимо выработать критерии отнесения предприятий к стратегическим. Классификация предприятий, имеющих стратегическое значение, позволяет оказывать нужную государственную поддержку, принимать конкретные меры для отдельно взятых групп предприятий.

Следует особое внимание уделить планированию деятельности предприятий и предотвращению кризисов на них, так как последствия могут крайне негативными. Для этого нужно использовать доступный инструментарий антикризисного управления и выработать антикризисные стратегии, ориентированные на дальнейшее развитие предприятий. А одним из ключевых механизмов выхода из кризиса и его предотвращения можно считать реструктуризацию.

### **Список литературы**

1. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии М., 2004
2. Ганьжин В.А., Федин В.Г., Юрин В.Ф. Структура управления холдингом. Поиски и находки. С-Пб. 2004
3. Лианский М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии // Проблемы теории и практики управления, №11, 2006

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М, 2000
5. Серкина Н.А. Выбор направлений реструктуризации предприятий на основе экономической оценки их эффективности. Казань. 2000
6. Сушников И.А., Трифонов Ю.В. Проблемы реструктуризации российских предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. № 2. 2004