

УО «Белорусский государственный экономический университет»

Кафедра экономики промышленных предприятий

Л.А. Лобан

**Реструктуризация предприятия**

(дисциплина по выбору)

(в помощь иностранным студентам 1-й ступени получения высшего образования)

Минск 2019

**Введение.** Современный этап развития экономики Республики Беларусь характеризуется двумя радикальными, сложнейшими и теснейшим образом взаимосвязанными процессами: формированием инновационной экономики – экономики, основанной на знаниях, и трансформацией административно-командной экономики в рыночную. С одной стороны, инновационная экономика предполагает высокую инновационную активность предприятий, их способность гибко реагировать на научно-технологические новации, что обеспечивает их конкурентоспособность. С другой стороны, трансформация требует изменения механизма хозяйствования и адаптации предприятий к условиям рынка с характерной для него конкуренцией, неопределенностью и непостоянством внешней среды.

Формирование экономики знаний в условиях трансформации механизма хозяйствования объективно требует модернизации экономики. Однако нередко на практике модернизация сводится лишь к технико-технологическим изменениям. При этом другие функциональные сферы предприятия (маркетинг, управление, финансы) остаются неизменными, что существенно снижает эффект технологической модернизации.

**Необходимость реструктуризации предприятий.** Предприятие как хозяйствующий субъект функционирует длительный период времени и характеризуется многостадийным длительным жизненным циклом (рисунок 1). Каждая стадия жизненного цикла предприятия отличается от других стадий объемом продаж продукции, суммой прибыли, стоимостью бизнеса, а также динамикой этих и других показателей и выполняет свою миссию в экономическом развитии хозяйствующего субъекта.

В течение длительного жизненного цикла предприятия происходит физическое и технологическое устаревание отдельных его элементов, вызывая его моральное и экономическое устаревание. Естественные процессы старения предприятий усугубляются подвижностью и неопределенностью внешней среды. В результате на определенном этапе своего развития предприятие теряет конкурентоспособность и получает прибыль ниже требуемого уровня, что замедляет экономический рост и естественно приводит к кризису.

Назревание кризисной ситуации и угроза банкротства на стадиях «стагнация» или «кризис» вынуждают менеджмент организации предпринимать действия, направленные на улучшение ситуации, с целью сохранения предприятия и придания динамизма его развитию. Реформирование и модернизация предприятия обеспечивают выход его на новые стадии роста и последующей стабилизации. В результате в многолетнем жизненном цикле предприятия названные стадии повторяются с определенной цикличностью, обеспечивая ему постоянное развитие и устойчивый экономический рост.

Нередко сущность реструктуризации сводят лишь к изменениям организационной и производственной структуры или к отсрочке платежей по задолженности и изменению условий кредитования. Между тем эффективное функционирование предприятия во многом зависит от того, насколько

приспособлены к внешней среде и согласованы между собой все его элементы. В связи с этим **реструктуризация предприятия** — это многоаспектный комплекс радикальных инновационных изменений во всех функциональных сферах предприятия, направленный на достижение нового качественного состояния предприятия.



t — время развития организации  
 S — показатели успешности организационного развития  
 a, b, c, d — цели развития организации на разных этапах

**Этапы организационного развития:**

- |                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| 1 — формирование | 4 — стагнация                 |
| 2 — рост         | 5 — кризис («хаос»)           |
| 3 — стабилизация | 6 — распад или реформирование |

**Рисунок 1 – Жизненный цикл организационного развития**

Сложность и многогранность реструктуризации предприятия как комплекса радикальных изменений обуславливают необходимость систематизации ее взаимообусловленных целей: стратегических, тактических и локальных.

Стратегической, генеральной целью реструктуризации является рост стоимости предприятия, его капитализации. Достижение этой цели в условиях рыночной экономики, со свойственной ей конкуренцией, объективно предполагает в качестве тактической цели реструктуризации повышение (сохранение) конкурентного статуса предприятия, что обеспечивает ему успех на рынке. Локальные цели реструктуризации зависят от экономического состояния предприятия, особенностей рынка, на котором оно работает, специфики внешней среды и других факторов.

В процессе реструктуризации обеспечивается баланс между всеми элементами предприятия (внутреннее равновесие), а также между предприятием и его внешней средой (внешнее равновесие), что придает предприятию адаптивность и инновационность, и, в конечном счете, повышает (сохраняет) его конкурентоспособность.

Достижение поставленных целей объективно требует решения в процессе реструктуризации системы задач, включающих:

- формирование (уточнение) стратегии развития предприятия;
- обоснование номенклатуры и ассортимента производимой продукции и оказываемых услуг в соответствии с требованиями рынка;
- уточнение производственной структуры и правового статуса организации;
- совершенствование организационной структуры и методов управления;
- оптимизацию персонала и имущества предприятия;
- ликвидацию долгов и рекапитализацию.

Из целей реструктуризации следует, что она проводится в интересах собственника на унитарном предприятии, участников ООО и ОДО, акционеров. Они заинтересованы в росте стоимости бизнеса, а, следовательно, и стоимости акций. При этом проведение реструктуризации, несомненно, оказывает влияние на персонал предприятия. Создание качественно нового предприятия, характеризующегося высокой конкурентоспособностью, а, следовательно, и высокой эффективностью, является предпосылкой для повышения заработной платы, улучшения социального пакета и условий труда, а также решения других социальных вопросов. Повышение эффективности функционирования предприятия в результате реструктуризации делает этот процесс социально ответственным.

Вместе с тем, реструктуризационные действия, особенно оптимизация персонала, характеризуются существенными социальными рисками: угроза увольнений персонала, изменение места работы и другие. Кроме того, предприятие осуществляет свою деятельность в определенной внешней среде, взаимодействуя с бизнес-партнерами, банками, инвестиционными и пенсионными фондами, страховыми компаниями, республиканскими и местными органами власти, общественными организациями и другими субъектами. Это обуславливает необходимость проведения социально ответственной реструктуризации.

**Социально ответственной** является реструктуризация, учитывающая интересы всех заинтересованных сторон внутренней и внешней среды предприятия и минимизирующая их риски.

Исходя из задач реструктуризации, ее составными частями являются теснейшим образом взаимообусловленные и взаимосвязанные технологическая, организационно-правовая, управленческая, кадровая,

имущественная и финансовая реструктуризация, образующие единый процесс системной реструктуризации предприятия (рисунок 2).



**Технологическая реструктуризация** представляет собой изменения технологии производства продукции, работ и оказания услуг.

Необходимость такой реструктуризации возникает тогда, когда снижается спрос на продукцию, работы, услуги, производимые предприятием, в результате чего оно испытывает затруднения с их реализацией. Такая ситуация характерна в настоящее время для многих предприятий Республики Беларусь. Снижение спроса объясняется многими обстоятельствами. Прежде всего, это действие закона возвышения потребностей: как только одна потребность удовлетворяется, появляется другая, более высокая потребность. Причем под влиянием высоких темпов экономического развития изменение спроса на производимую продукцию, работы, услуги ускоряется, и при этом изменения все в большей мере носят радикальный характер.

Снижение спроса, кроме того, во многом объясняется неконкурентоспособностью производимой продукции и оказываемых услуг. В результате этого они не могут быть реализованы не только на внешнем, но не редко и на внутреннем рынке.

В сложившихся экономических условиях технологическая реструктуризация осуществляется по следующим направлениям:

- изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции, оказываемых услуг путем снятия с производства их устаревших видов и освоения новых прогрессивных, инновационных видов продукции и оказываемых услуг;
- внедрение новых инновационных технологий;
- обновление основных средств.

Освоение новых видов продукции и оказываемых услуг нередко требует изменения производственной структуры предприятия и даже его правового статуса, особенно при недостаточности собственных финансовых ресурсов для модернизации экономики.

**Организационно-правовая реструктуризация** предприятия представляет собой изменение производственной структуры и правового статуса предприятий. Необходимость этого направления реструктуризации обусловлена не только освоением новых видов продукции, работ, услуг, но и невысокой степенью экономической самостоятельности и экономической ответственности структурных подразделений, недозагрузкой и несопряженностью их производственных мощностей, сложностью производственной структуры и другими обстоятельствами.

Основными направлениями организационно-правовой реструктуризации являются:

- создание центров финансовой ответственности (ЦФО);
- реорганизация юридического лица путем слияния, поглощения, выделения, разделения и преобразования;
- создание административных, добровольных и финансовых объединений.

Организационно-правовая реструктуризация теснейшим образом связана с реструктуризацией управления.

**Реструктуризация управления** представляет собой изменение организационной структуры и методов управления. Практически это направление реализуется путем ликвидации или создания новых служб, отделов, управлений, а также изменения их подчиненности. Кроме того реструктуризация управления предполагает внедрение гибких организационных структур, приоритетное использование экономических методов управления, развитие информационных технологий, цифровизацию и другие направления.

Рассмотренные выше направления реструктуризации объективно требуют радикальных изменений состава и структуры персонала.

**Реструктуризация персонала** представляет собой изменение состава и структуры персонала. Цель этого направления реструктуризации – оптимизация персонала. Термин «оптимизация персонала» широко используется на практике и нередко сводится к сокращению численности работающих, что не только сужает, но и искажает его смысл, а, следовательно, ограничивает возможности эффективной, системной реструктуризации. Сокращение численности персонала – лишь один из возможных, но не обязательных путей его оптимизации. В широком смысле слова оптимизация персонала – это приведение его состава и структуры в соответствие с требованиями организации, т.е. обеспечение соответствия фактической численности, состава и структуры работающих экономически обоснованным величинам. Необходимость реструктуризации персонала, во многом обусловлена также естественными процессами физического, морального, технологического и экономического устаревания персонала.

Реструктуризация персонала является важнейшим слагаемым системной реструктуризации предприятия, ибо эффект технологических, организационно-правовых и управленческих преобразований во многом зависит от компетенции персонала, его способности и готовности работать в измененных условиях.

Реструктуризация персонала осуществляется путем сокращения или создания новых рабочих мест, а также путем использования заемного персонала: таких нетипичных форм занятости как аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг, аренда.

Технологическая, организационно-правовая, управленческая и кадровая реструктуризация, объективно сопровождаются финансовой реструктуризацией.

**Финансовая реструктуризация** представляет собой изменение структуры капитала, что обусловлено нарушением нормального соотношения собственного и заемного капитала организации. Предприятие финансово устойчиво, если собственный капитал равен или больше заемного капитала. Если же в процессе финансовой деятельности заемный капитал существенно превышает собственный, то в условиях финансового риска у предприятия возникают проблемы с погашением кредитов и кредиторской задолженности, что затрудняет его текущую деятельность.

Финансовая реструктуризация представляет собой взаимосвязанный процесс реорганизации капитала и последующей рекапитализации.

**Реорганизация капитала** представляет собой изменение долгов для выравнивания структуры капитала. По сути, реорганизация капитала – это **реструктуризация долгов**. Для ее осуществления в зависимости от ситуации используется множество финансовых инструментов, таких как погашение долгов предприятием-должником, прощение долгов, изменение условий погашения долгов, взаимозачет задолженностей, отступное, конверсия долгов, покупка долгов и другие.

Каждый из инструментов реструктуризации долгов имеет свои сильные и слабые стороны, свои области и условия эффективного применения, что обуславливает необходимость экономического обоснования их выбора в зависимости от экономической ситуации предприятия.

**Рекапитализация** – привлечение нового капитала в организацию, либо путем получения новых кредитов, либо путем увеличения собственного капитала за счет привлечения прямых инвестиций, или эмиссии акций.

Финансовая реструктуризация, как правило, сопровождается имущественной реструктуризацией, которая, по оценкам многих исследователей и практических работников, является ее составной частью.

**Имущественная реструктуризация** как изменение объема и состава имущества предприятия обусловлена рядом обстоятельств.

1. Потенциальные возможности большинства предприятий значительно превышают спрос на выпускаемую продукцию. Снижение спроса практически на все виды продукции обусловил мировой финансово-

экономический кризис. Это предопределяет наличие излишних, неиспользуемых производственных мощностей и имущества.

2. Излишние производственные мощности появляются при проведении технологической и организационно-правовой реструктуризации.

3. Наличие неиспользуемых производственных мощностей является следствием дисбаланса, несопряженности производственных мощностей в единой технологической цепочке, что обусловлено не одинаковыми темпами научно-технологического прогресса и технологического обновления отдельных участков, цехов и производств.

4. Содержание неиспользуемого имущества увеличивает текущие затраты предприятия. При этом неиспользуемое имущество физически и морально изнашивается в результате неэксплуатации, теряет свои потребительские свойства и качество.

5. Бесконтрольность содержания неиспользуемого оборудования приводит к утрате отдельных, наиболее ценных деталей и узлов, а, следовательно, к потере работоспособности неиспользуемого оборудования.

Дополнительные текущие затраты предприятия, связанные с содержанием неиспользуемого имущества, увеличивают себестоимость продукции, что в условиях затратного ценообразования, широко распространенного в Республике Беларусь, приводит к росту отпускных цен. В результате снижается конкурентоспособность продукции, что отрицательно влияет на экономику предприятия.

Имущественная реструктуризация может осуществляться путем консервации производственных мощностей и предприятий, путем сдачи лишнего имущества в аренду, а также путем его отчуждения. Выбор пути преобразований зависит от особенностей внутренней организации предприятия, а также от специфики внешней среды.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

1. Системная реструктуризация является объективно необходимой в условиях физического, технологического, морального и экономического устаревания предприятия в процессе его длительного функционирования в условиях неопределенной, динамично изменяющейся внешней среды.

2. Являясь комплексом радикальных инновационных изменений во всех функциональных сферах предприятия, системная реструктуризация включает технологическую, управленческую, организационно-правовую, кадровую, имущественную и финансовую составляющие, совокупная реализация которых позволяет создать качественно новое предприятие, способное успешно функционировать в инновационной экономике в трансформационный период.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лобан, Л.А. Реструктуризация предприятия / Л.А. Лобан. – Минск: БГЭУ, 2007. – 151 с.