

приятый позволит повысить надёжность и эффективность их работы в целом.

Список литературы

1. Экономика предприятия: Пер с нем. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XVI, 928 с.
2. Соколов Д.В. Теоретические и методические предпосылки моделирования организационно-экономических структур хозяйственных систем. – Ленинград: Издательство ленинградского университета, 1986. – 136 с.
3. Смирнов В.А., Соколов В.Г. Системное моделирование надёжности плановых решений. – Новосибирск: Наука, 1984. – 224 с.
4. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов; Под общ. ред. С.А. Панова. – М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. – 288 с.
5. Heinen E. Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl. Wiesbaden, 1982.
6. Kupsch P. Unternehmungsziele. Stuttgart, New York, 1979.
7. Голошубов О. Информационное обеспечение принятия маркетинговых решений // Бизнесинформ. – 1997. – №23. – С. 65-67.

И.В. КАЧАН, доцент,

В.В. ШЕВЧЕНКО, доцент,

В.Г. ГАДЕЦКИЙ,

ДОННТУ

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМЫ

В мировой практике термин «реструктуризация» стал широко использоваться в конце 70-х и начале 80-х годов двадцатого столетия в связи с пересмотром экономической роли государства в развитых странах с рыночной экономикой. Кроме того, процесс реструктуризации, как правило, был связан с изменением формы собственности предприятий при проведении привати-

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.

9. Солодова О.А. Методы обоснования хозяйственных решений на промышленном предприятии в условиях риска и неопределённости // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 19. – Донецьк, ДонДТУ, 2000. – С. 113-120.

10. Хобта В.М., Солодова О.А. Исследование влияния динамики рыночной среды на эффективность инвестиционных проектов // Економіка промисловості. – 2000. – №2. – С. 97-104.

11. Евдокимов Ф.И., Солодова О.А. Планирование объёма производства в условиях неопределённости // Труды Донецкого государственного технического университета. Серія: економічна. Випуск 9. – Донецьк: ДонГТУ, 1999. – С. 231-243.

12. Солодова О.О. Облік впливу виробничого ризику при інвестиційному проектуванні // Вісник Технологічного університету Поділля. Серія: економічні науки. – 2000. – Ч.3. – С. 172-177.

зации отраслей промышленности. Реструктуризация в большинстве случаев проводилась вследствие несвоевременного вскрытия кризисных явлений на предприятии как процесс всестороннего приспособления к изменившимся условиям рыночной экономики.

© И.В. Качан, В.В. Шевченко,
В.Г. Гадецкий, 2002

В отечественной практике термин «реструктуризация» используется неоднозначно. В отдельных случаях под этим термином подразумевается простое деление большого предприятия на несколько составных частей, как автономных субъектов хозяйствования. В большинстве случаев понимание термина «реструктуризация» связано с проведением комплекса реорганизационных мероприятий, направленных на выход предприятия из кризисной ситуации и обеспечением его дальнейшего развития. Основным критерием успешной реструктуризации предприятия должна стать его прибыльность в новых экономических условиях. В Донбассе со словом реструктуризация чаще сопряжено понимание процесса закрытия нерентабельных угледобывающих предприятий.

В соответствии с «Методическими рекомендациями по проведению реструктуризации государственных предприятий» Министерства Экономики Украины реструктуризация определяется как осуществление организационно-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности, организационно-правовых форм, способных привести к финансовому оздоровлению, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышению эффективности производства. При этом считается, что реструктуризационные процессы могут протекать на слабых предприятиях, на грани банкротства. В то же время зарубежный опыт показывает, что реструктуризация проводится и в достаточно успешно работающих компаниях с целью обеспечения их большей прибыльности в перспективе. Поэтому более справедливым будет толкование термина «реструктуризация» как процесса подготовки и реализации программы действий на предприятии с целью повышения его рыночной стоимости.

Такое понимание реструктуризации может быть представлено с помощью реструктуризационной модели «Пентагона» МакКинси (рис. 1).

Данная модель основана на том, что конечным результатом деятельности любой компании должно быть увеличение её стоимости, которая зависит от чистых денежных потоков. Этот критерий является приемлемым для всех партнеров компании – акционеров, потребителей, кредиторов, государства. Поэтому реструктуризационные мероприятия должны рассматриваться с точки зрения увеличения стоимости компании.

Согласно модели МакКинси вначале определяется текущая расчетная стоимость компании, которая может быть получена на фондовом рынке как рыночная стоимость акций компании. К сожалению, этот инструмент пока не действует в Украине, и взамен этого может быть проведен анализ с аналогичными компаниями, чтобы выявить поведение фондового рынка в отношении стоимости акций компаний.

Следующим шагом модели МакКинси является оценка потенциальной стоимости компании и её составляющих при отсутствии каких-либо перемен. При этом анализируются будущие денежные потоки, которые предполагается получить при реализации текущих планов деятельности фирмы. Разница между текущей и потенциальной рыночной стоимостью компании является критерием в принятии решений о необходимости проведения реструктуризации.

Третий шаг заключается в оценке потенциальной стоимости бизнеса в условиях реализации оперативных стратегических возможностей компании при внедрении программы реструктуризации. Прежде всего, определяются ключевые факторы, влияющие на стоимость компании и её подразделений. На основе анализа эффективности деятельности компании в сравнении с аналогичными

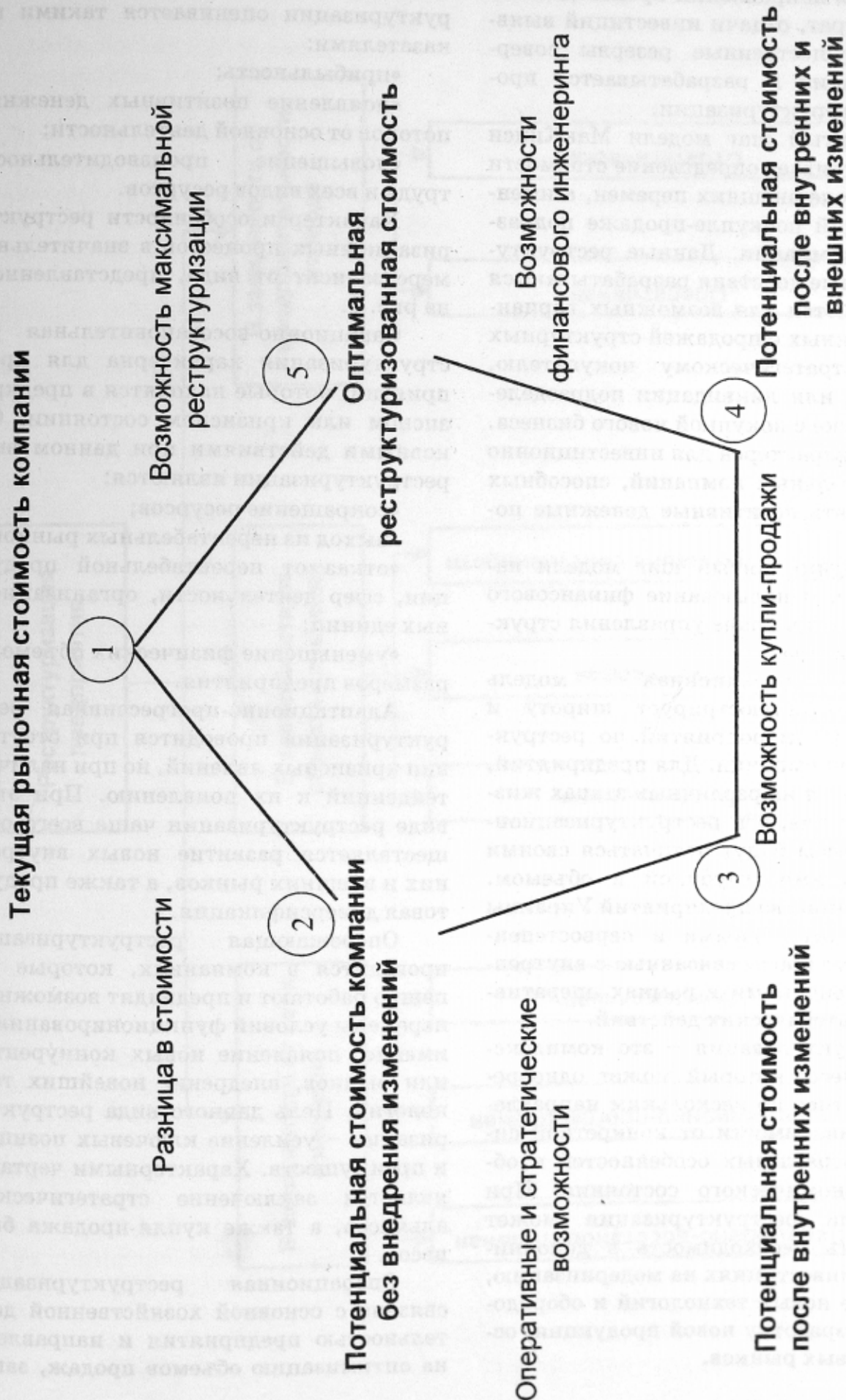


Рис.1. Реструктуризационная модель «Пентагон» МакКинси

фирмами в направлении производительности, затрат, отдачи инвестиций выявляются существенные резервы совершенствования и разрабатывается программа реструктуризации.

Четвертый шаг модели МакКинси предусматривает определение стоимости фирмы после внешних перемен, а именно операций по купле-продаже подразделений компании. Данные реструктуризационные действия разрабатываются и оцениваются для возможных вариантов, связанных с продажей структурных единиц стратегическому покупателю, отделения или ликвидации подразделений, а также с покупкой нового бизнеса. Этот этап характерен для инвестиционно привлекательных компаний, способных генерировать позитивные денежные потоки.

Последний пятый шаг модели направлен на использование финансового менеджмента в плане управления структурой капитала.

Реструктуризационная модель «Пентагон» иллюстрирует широту и разнообразие мероприятий по реструктуризации компании. Для предприятий, находящихся на различных этапах жизненного цикла, эти реструктуризационные процессы будут отличаться своими направлениями, глубиной и объемом. Для большинства предприятий Украины наиболее актуальными и первостепенными будут шаги, связанные с внутренними изменениями в рамках оперативных и стратегических действий.

Реструктуризация – это комплексный процесс, который может одновременно вестись по нескольким направлениям в зависимости от конкретной ситуации, отраслевых особенностей и общего экономического состояния. При проведении реструктуризации может возникнуть необходимость в дополнительных инвестициях на модернизацию, внедрение новых технологий и оборудования, разработку новой продукции, освоение новых рынков.

Эффективность проведения реструктуризации оценивается такими показателями:

- прибыльность;
- появление позитивных денежных потоков от основной деятельности;
- повышение производительности труда и всех видов ресурсов.

Характер и особенности реструктуризационных процессов в значительной мере зависят от вида, представленного на рис. 2.

Санационно-восстановительная реструктуризация характерна для предприятий, которые находятся в предкризисном или кризисном состоянии. Основными действиями при данном виде реструктуризации являются:

- сокращение ресурсов;
- выход из нерентабельных рынков;
- отказ от нерентабельной продукции, сфер деятельности, организационных единиц;
- уменьшение физических объемов и размеров предприятия.

Адаптационно-прогрессивная реструктуризация проводится при отсутствии кризисных явлений, но при наличии тенденций к их появлению. При этом виде реструктуризации чаще всего осуществляется развитие новых внутренних и внешних рынков, а также продуктовая диверсификация.

Опережающая реструктуризация проводится в компаниях, которые успешно работают и предвидят возможные перемены условий функционирования, а именно: появление новых конкурентов или рынков, внедрение новейших технологий. Цель данного вида реструктуризации – усиление ключевых позиций и преимуществ. Характерными чертами является заключение стратегических альянсов, а также купля-продажа бизнесов.

Операционная реструктуризация связана с основной хозяйственной деятельностью предприятия и направлена на оптимизацию объемов продаж, запа-

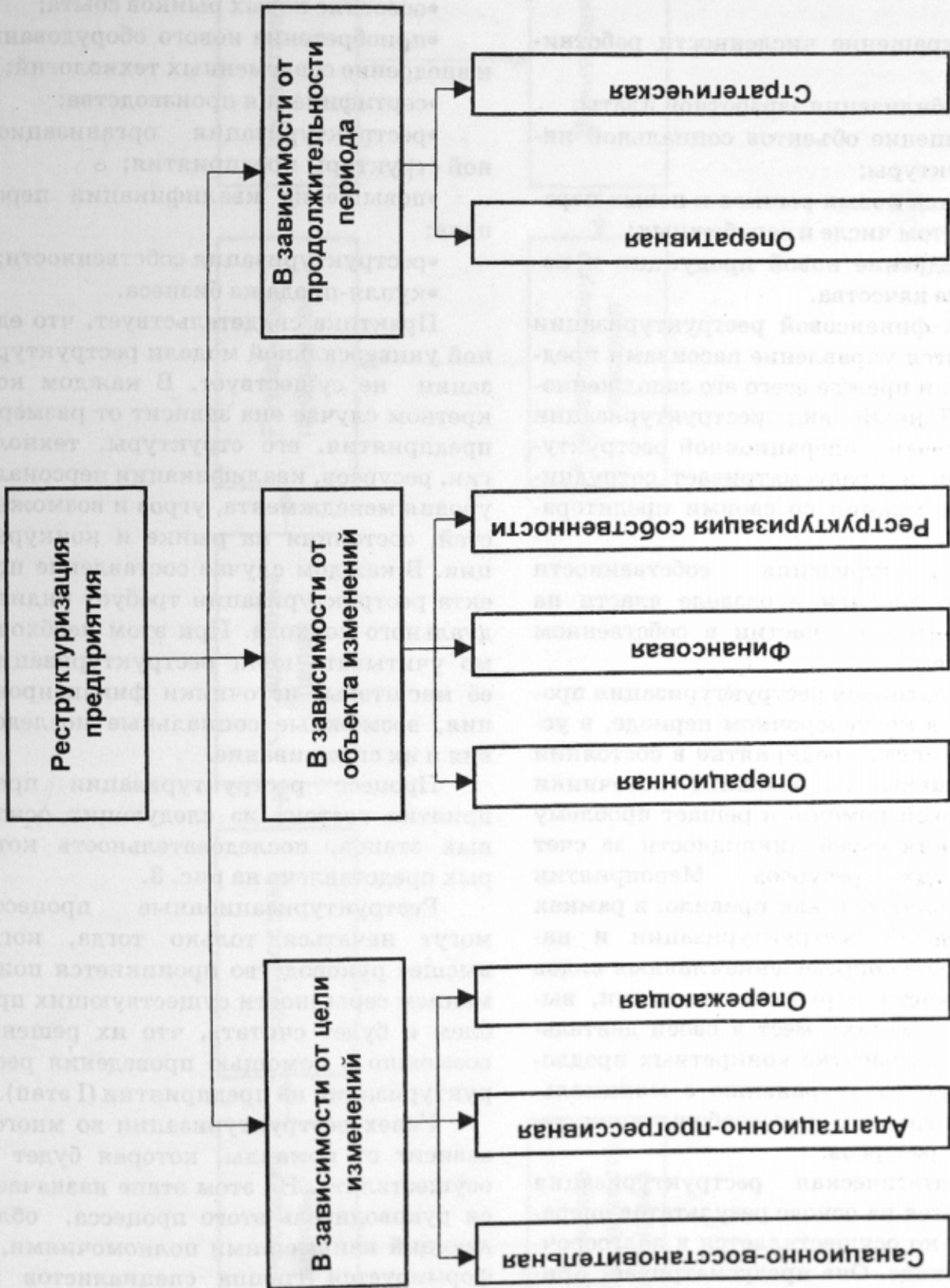


Рис. 2. Виды реструктуризации

сов сырья, материалов, готовой продукции. Характерными действиями при данном виде реструктуризации являются:

- сокращение численности работников;
- стабилизация заработной платы;
- лишение объектов социальной инфраструктуры;
- поиск новых рынков и новых партнеров, в том числе и зарубежных;
- внедрение новой продукции и повышение качества.

При финансовой реструктуризации проводится управление пассивами предприятия и прежде всего его задолженностью. Данный вид реструктуризации тесно связан с операционной реструктуризацией и предусматривает сотрудничество компании со своими кредиторами.

Реструктуризация собственности касается перемен в разделе власти на предприятии и участии в собственном капитале.

Оперативная реструктуризация проводится в краткосрочном периоде, в условиях, когда предприятие в состоянии рассчитывать на внешние источники финансовой помощи и решает проблему повышения своей ликвидности за счет внутренних ресурсов. Мероприятия осуществляются, как правило, в рамках санационной реструктуризации и направлены на определение главных видов деятельности и рынков компании, выявления «узких» мест в своей деятельности и разработке конкретных предложений по их устранению с минимальными затратами и высвобождением излишних ресурсов.

Стратегическая реструктуризация проводится на основе результатов оперативной, но осуществляется в долгосрочном периоде. Она предусматривает привлечение как внутренних, так и внешних источников финансирования в рамках адаптационной и опережающей реструктуризации. В рамках данной рест-

руктуризации могут предусматриваться следующие действия:

- диверсификация производства;
- освоение новых рынков сбыта;
- приобретение нового оборудования и внедрение современных технологий;
- сертификация производства;
- реструктуризация организационной структуры предприятия;
- повышение квалификации персонала;
- реструктуризация собственности;
- купля-продажа бизнеса.

Практика свидетельствует, что единой универсальной модели реструктуризации не существует. В каждом конкретном случае она зависит от размеров предприятия, его структуры, технологии, ресурсов, квалификации персонала, уровня менеджмента, угроз и возможностей, состояния на рынке и конкуренции. В каждом случае составление проекта реструктуризации требует индивидуального подхода. При этом необходимо учитывать цели реструктуризации, её масштабы, источники финансирования, возможные социальные последствия и их сглаживание.

Процесс реструктуризации предприятия состоит из следующих основных этапов, последовательность которых представлена на рис. 3.

Реструктуризационные процессы могут начаться только тогда, когда высшее руководство проникнется пониманием серьезности существующих проблем и будет считать, что их решение возможно с помощью проведения реструктуризации на предприятии (I этап).

Успех реструктуризации во многом зависит от команды, которая будет её осуществлять. На этом этапе назначается руководитель этого процесса, обладающий наивысшими полномочиями, и формируется группа специалистов из числа ведущих служб и подразделений. В состав команды следует включать внешних консультантов, которые обладают знаниями и опытом, и способны

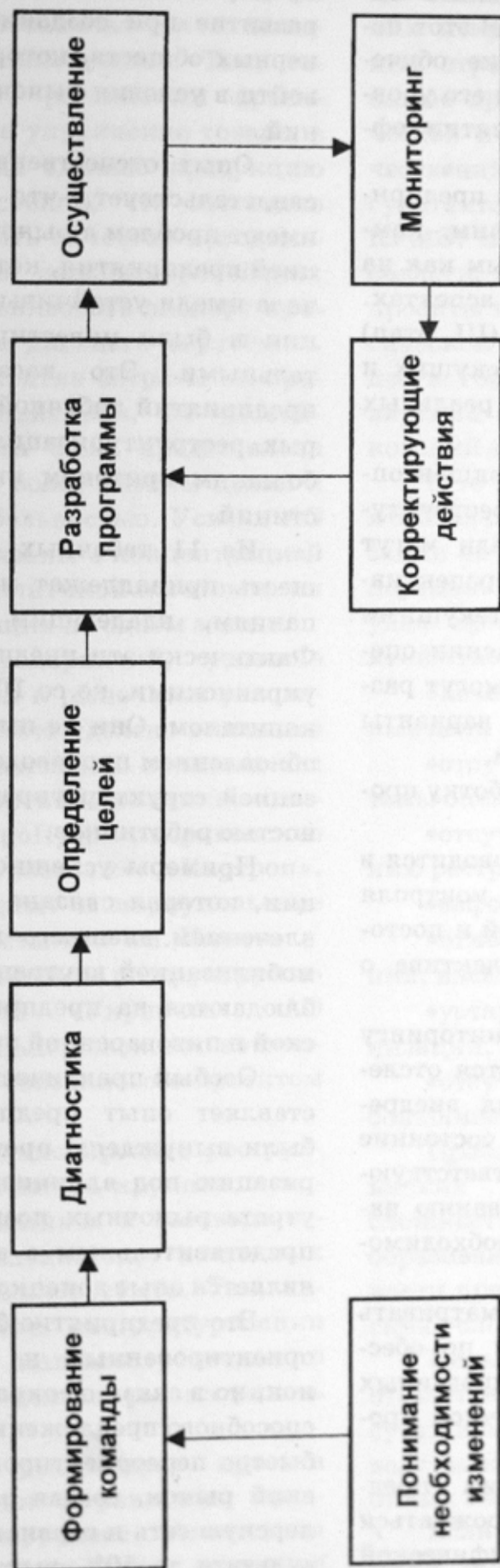


Рис. 3. Этапы процесса реструктуризации

объективно и независимо оценить ситуацию и состояние проблем. В этот период целесообразно проведение обучения персонала для повышения его уровня компетентности при принятии эффективных решений (II этап).

Анализ текущей ситуации предприятия должен быть всесторонним, комплексным, сконцентрированным как на внутренних, так и на внешних аспектах. Результатом данного этапа (III этап) должно стать заключение о текущих и будущих проблемах, а также реальных возможностях предприятия.

Следующий этап (IV) посвящен определению целей проведения реструктуризации на предприятии. Цели могут быть стратегическими (перспективными, долгосрочными) или текущими (краткосрочными) при проведении оперативных перемен. При этом могут разрабатываться альтернативные варианты достижения намеченных целей.

V этап направлен на разработку программы реструктуризации.

Внедрение программы проводится в рамках VI этапа, требующего контроля запланированных мероприятий и постоянного информирования коллектива о текущих результатах.

Заданием VII этапа по мониторингу реализации программы является отслеживание результатов влияния внедрения программы на общее состояние предприятия и принятие соответствующих решений по корректированию начальных планов в случае необходимости.

VIII этап может предусматривать дополнительные мероприятия по обеспечению выполнения запланированных мероприятий в рамках первичной программы реструктуризации.

Процесс реструктуризации предприятий в Украине начал зарождаться после появления такой специфической формы хозяйствования, как аренда

предприятий, и получил дальнейшее развитие при создании первых акционерных обществ, которые смогли умело войти в условия рыночных преобразований.

Опыт отечественных предприятий свидетельствует, что практически не имеют проблем с рыночной трансформацией предприятия, которые с самого начала имели устойчивые рыночные позиции и были инвестиционно привлекательными. Это касается, например, предприятий табачной отрасли, у которых реструктуризация была связана с большим притоком иностранных инвестиций.

Из 11 табачных фабрик Украины шесть принадлежат иностранным компаниям, владеющим 96-98% акций. Фактически эти предприятия являются украинскими, но со 100% иностранным капиталом. Они не имеют проблем ни с обновлением производства, ни с оптимизацией структур управления и численностью работников.

Примеры успешной реструктуризации, которая связана не только с привлечением внешнего капитала, но и с мобилизацией внутренних резервов, наблюдаются на предприятиях кондитерской и пивоваренной промышленности.

Особый практический интерес представляет опыт предприятий, которые были вынуждены проводить реструктуризацию под влиянием конкуренции и утрате рыночных позиций. Достаточно представительным в этом направлении является опыт донецкого АО «Норд».

Это предприятие было традиционно ориентированным на внутренний рынок, но в связи с сокращением платежеспособного предложения в стране смогло быстро переориентироваться на российский рынок, создав разветвленную дилерскую сеть и сервисные центры. В результате до 50% выпускаемой продукции отправлялось на экспорт в Россию.

Заслуженой предпринимателя является то, что оно гибко приспособляется к изменяющимся условиям рынка. Так, например, введение российским правительством НДС на украинские товары в октябре 1996 года сделало продукцию неконкурентоспособной, что заставило АО «Норд» поднять качество холодильной техники до западноевропейских стандартов и организовать экспорт продукции в страны дальнего зарубежья. Параллельно, сократив затраты на производство холодильников, на российский рынок снова была представлена продукция, но по более низким ценам и с меньшей рентабельностью. Успехи АО «Норд» также связаны с концентрацией производства и политикой изготовления всех комплектующих на одном заводе.

К числу предприятий, успешно адаптировавшихся к рыночным условиям, на которых было уделено внимание радикальному обновлению производства и развитию экспортной политики, относятся ОАО «ДнепроПресс», харьковские предприятия «Турбоатом», «Хартрон», горловский «Стирол» и мариупольские комбинаты «Азовсталь» и им. Ильича.

С 1998 г. началась реструктуризация объединений «Укрпочта», АО «Укртелеком», Запорожского автомобильного завода, связанного с проектом «АвтоЗАЗДЭУ».

Наиболее сложно процесс реструктуризации протекает на крупных предприятиях, относящихся к базовым отраслям промышленности, лишенных традиционных рынков сбыта. Так, например, результаты реструктуризации предприятий машиностроительного комплекса пока нельзя рассматривать как позитивные.

В рамках реализации проекта «Реструктуризация украинских предприятий», спонсируемого Агентством США по международному развитию (USAID) с 1997 г. по 2000 г., была пре-

доставлена возможность многим средним и крупным предприятиям различных отраслей начать реструктуризационные преобразования при методологической и практической поддержке отечественных консультантов, а также консультантов фирм «Барентс Групп» и КРМГ. К числу предприятий Донецкой области, где успешно были реализованы проекты в рамках оперативной и стратегической реструктуризации, следует отнести горловский мясокомбинат, часо-варский огнеупорный комбинат, дружковский метизный завод.

В то же время для многих предприятий начавшийся процесс реструктуризации не принес ощутимых позитивных перемен. К внутренним причинам неудач при реструктуризации предприятий относятся:

- нечеткие, нереальные или неверные цели вводимых перемен;
- отсутствие или неадекватность системы оценки результатов;
- отсутствие мотивации к проведению реструктуризации;
- заформализованность процедур;
- игнорирование реального состояния, идеализация будущего;
- устаревшая культура внутри организации, традиционализм;
- отсутствие доверия со стороны большинства.

Проблемы реструктуризации украинских предприятий усиливаются сложностью протекания рыночных преобразований и особенностями деятельности предприятий в постсоциалистических условиях.

Целый комплекс типовых проблем отечественных предприятий связан с отсутствием мотивации у высшего руководства к проведению реструктуризационных мероприятий.

Если в условиях рыночной экономики приватизация предприятий или резкое ухудшение его финансового со-

стояния, угрожающего банкротством, делает реструктуризацию неминуемой, то в Украине подобной зависимости не возникает. Распыление собственности среди мелких собственников в результате проведения безденежной приватизации, а также осуществление приватизации в закрытых формах не позволили решить проблему перехода значительной части государственной собственности в руки эффективных собственников. При этом разрушенные традиционные механизмы управления государственной собственностью не были заменены новыми, вследствие чего попытки активизации реструктуризационных процессов сверху оказались мало эффективными.

К группе специфических проблем, связанных с наличием серьезных административных и правовых преград для реструктуризации, относится множество нормативных актов, принятых в 1992-1993 гг., которые направлены на сохранение целостности имущественных комплексов.

Ряд проблем связан с громоздкой структурой крупных предприятий, где параллельно с основным производством существует непропорционально большое количество вспомогательных и обслуживающих производств, которые в нынешних условиях хозяйствования являются балластом для предприятий и нуждаются в сокращении. Наисерьезнейшей проблемой для большинства крупных предприятий является наличие объектов социальной инфраструктуры и объектов незавершенного строительства, расположенных на их территории, которое обуславливает необходимость специфических подходов к реструктуризации.

Неконструктивные формы адаптации предприятий к современной ситуации – бартер, работа на давальческом сырье, сдача производственных мощностей и площадей в аренду, не решают основных проблем обновления, инвестиций, расширенного воспроизводства.

В настоящее время предприятия Украины работают преимущественно в условиях мировых цен на сырьё, электроэнергию и топливо. Надеяться в Украине на дотации производства за счет государства и использования внешних займов не приходится, как и на поддержку отечественного производителя. Ибо протекционистские мероприятия по защите внутреннего рынка требуют значительных финансовых затрат, которые доступны лишь экономически благополучным странам.

Анализ протекания рыночных преобразований позволяет прогнозировать, что процесс банкротства и санаций предприятий, который ныне заблокирован, достигнет в перспективе широких масштабов. В сложившейся ситуации альтернативы радикальной реструктуризации не существует.

Список литературы

1. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств // Наказ Міністерства Економіки України № 9 від 23.01.98.
2. Підвищення конкурентоспроможності підприємств: оперативна реструктуризація (Частина 1). – К.: МЦПІМ, 1999. – 172 с.
3. Реструктуризація підприємств глазами внешнего консультанта // Бизнес № 3 Бухгалтерия, 2000. – С. 120-121.