

И.А. ШАРАЛДАЕВА

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

---

Учебное пособие

**Восточно-Сибирский  
государственный технологический  
университет**

Улан-Удэ  
2005

**УДК 334:330.341.4  
ББК 65.29  
Ш25**

Печатается по решению редакционно-издательского совета Восточно-Сибирского государственного технологического университета.

**Рецензенты:**

д-р экон.наук, профессор *В.С.Баженова*  
руководитель ТО ФСФО России по РБ *М.С.Игнатьев*

**Ш 25 Шарлдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации:**  
Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160с.  
ISBN 5-89230-195-8

Предлагаемое учебное пособие посвящено одному из наиболее актуальных процессов российской экономики, переживающей трансформационный период – реструктуризации. В работе дано определение понятия реструктуризации, сформулированы основные положения, принципы и пути ее реализации. Реструктуризация имущества и обязательств организации рассматривается в комплексе с управленческими аспектами функционирования.

Учебное пособие предназначено для студентов специальностей Менеджмент, Маркетинг, Антикризисное управление, и других экономических специальностей.

Ключевые слова: реструктуризация, структурный кризис, кредиторская задолженность, реинжиниринг

ISBN 5-89230-195-8

© Шарлдаева И.А., 2005 г.  
© ВСГТУ, 2005 г.

## Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Раздел 1. Современные условия реструктуризации российских компаний.....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1. Структурная трансформация российской экономики .....  | 7         |
| 1.2. Причины кризиса промышленных предприятий России .....   | 19        |
| <b>Раздел 2. Теоретические основы реструктуризации .....</b>   | <b>24</b> |
| 2.1. Понятие реструктуризации .....  | 24        |
| 2.2. Содержание и виды реструктуризации .....  | 26        |
| 2.3. Оценка эффективности реструктуризации компании .....  | 31        |
| 2.4. Управление стоимостью компании в процессе реструктуризации.....   | 39        |
| <b>Раздел 3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия .....</b>   | <b>43</b> |
| 3.1. Основные направления структурной перестройки имущества предприятия.....   | 43        |
| 3.2. Заключение арендных договоров со структурными подразделениями.....  | 45        |
| 3.3. Преобразование подразделений в юридически самостоятельные организации.....  | 47        |
| 3.4. Преобразование крупных предприятий в холдинг-компания.....  | 49        |
| 3.5. Другие направления реструктуризации имущества .....   | 52        |
| 3.5.1. Консервация основных средств .....  | 52        |
| 3.5.2. Продажа неиспользуемых основных фондов.....   | 53        |
| 3.5.3. Перевод объектов соцкультбыта в муниципальную собственность .....   | 54        |
| <b>Раздел 4. Структура управления как объект реструктуризации.....</b>   | <b>55</b> |
| 4.1. Анализ существующих систем управления российскими предприятиями .....   | 55        |
| 4.2. Формирование новой организационной структуры управления предприятием.....   | 56        |
| 4.2.1. Базовые требования к системе управления .....   | 56        |
| 4.2.2. Основные направления реорганизации системы управления предприятием .....  | 57        |
| 4.2.3. Диапазоны ответственности в новой организационной структуре .....   | 60        |
| 4.2.4. Последовательность процесса формирования новой организационной структуры в рамках процесса реструктуризации ..... | 61        |
| 4.3. Проблема централизации и децентрализации.....   | 64        |
| 4.3.1. Механизм децентрализации системы управления .....   | 65        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3.2. Условия проведения эффективной децентрализации системы управления. ....            | 71         |
| 4.4. Реинжиниринг бизнес-процессов в процессе реструктуризации структуры управления ..... | 72         |
| <b>Раздел 5. Кадровое обеспечение процесса реструктуризации .....</b>                     | <b>89</b>  |
| 5.1. Основные положения кадровой политики в процессе реструктуризации.....                | 89         |
| 5.2. Роль топ-менеджеров в реструктуризации предприятия .....                             | 92         |
| 5.3. Реформирование кадровой службы .....   | 93         |
| 5.4. Подготовка и переподготовка кадров .....   | 96         |
| 5.5. Оптимизация системы оплаты труда .....   | 99         |
| <b>Раздел 6. Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации .....</b>              | <b>104</b> |
| 6.1. Концепция рыночно-ориентированной организации .....                                  | 104        |
| 6.2. Функции маркетинга на предприятии .....  | 109        |
| 6.3. Первоочередные задачи отдела маркетинга кризисного предприятия.....                  | 112        |
| 6.3.1. Анализ ассортиментной политики .....   | 113        |
| 6.3.2. Анализ политики ценообразования.....   | 118        |
| 6.3.3. Анализ возможностей сбытовых структур .....  | 120        |
| <b>Раздел 7. Реструктуризация задолженности .....</b>                                     | <b>124</b> |
| 7.1. Реструктуризация дебиторской задолженности .....                                     | 124        |
| 7.1.1. Основные направления реструктуризации дебиторской задолженности.....               | 124        |
| 7.1.2. Внесудебное погашение просроченной задолженности .....                             | 126        |
| 7.1.3. Судебные процедуры взыскания дебиторской задолженности .....                       | 135        |
| 7.1.4. Особенности исполнительного производства .....                                     | 138        |
| 7.1.5. Списание дебиторской задолженности.....  | 142        |
| 7.2. Реструктуризация кредиторской задолженности .....                                    | 143        |
| <b>Раздел 8. Информационное обеспечение процесса реструктуризации .....</b>               | <b>150</b> |
| <b>Раздел 9. Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия.....</b>      | <b>156</b> |
| 9.1. Несовершенный законодательный механизм .....   | 156        |
| 9.2. Неэффективный собственник .....  | 158        |
| 9.3. Некомпетентный менеджмент .....  | 158        |
| 9.4. Криминальные группы .....  | 159        |
| 9.5. Профсоюзы .....  | 160        |
| 9.6. Региональная администрация .....   | 160        |
| <b>Библиографический список.....</b>  | <b>162</b> |

## Раздел 1. Современные условия реструктуризации российских компаний

### 1.1. Структурная трансформация российской экономики

Процесс рыночного развития экономики России – явление многофакторное и многоаспектное. Проведенные преобразования, затрагивающие различные сферы экономической политики – налоговую, пенсионную, бюджетную, структурную и др., обеспечили некоторые положительные сдвиги и тенденции. Так, за последние четыре года (1999-2002гг.) улучшились важнейшие макроэкономические показатели. Ежегодный прирост реального объема произведенного ВВП составил соответственно 5,4%, 8,3%, 5,5%, продукции промышленности – 8,0%, 11,9%, 4,9%, сельского хозяйства – 4,1%, 7,0%, 6,0%. Но, несмотря на отмеченные успехи, положение социально-экономической системы России остается достаточно сложным, «трансформационный спад» пока не преодолен. Экономика России понесла существенные потери долгосрочного плана, перенесла своего рода «структурный шок». Как отмечает А. Пороховский: «страна держится в основном за счет того потенциала, который был создан до 1991 г. Однако десятилетняя эксплуатация этого потенциала не формирует пока новых заделов, не создает структуру национальной экономики, адекватную эффективной рыночной модели».

Развитие национальной экономики, ее положение в глобальной мировой экономической системе находятся в прямой зависимости от структуры общественного производства. Известно, что структура – это не только результат, но и предпосылка развития экономики страны. Она отражает количественные и качественные закономерности, позволяет выявить тенденции изменения национальной экономики. Известно, что структура экономики выступает характеристикой ее устойчивости и

национальной безопасности (экономической, технологической, экологической, оборонной, энергетической, информационной), определяет эффективность общественного производства экономическую и социальную. Она должна отвечать целям социально-экономического развития страны, достижение которых связано с воздействием на экономическую структуру и изменение их в той или иной степени отражается на национальной экономической системе. В решении вопросов трансформации экономической структуры необходимо исходить из определения цели дальнейшего движения, выявления слабых и сильных сторон имеющейся структуры, выбора приоритетных направлений развития.

Существуют различные подходы к структуризации общественного производства: отраслевой, региональный, технологический, секторальный, воспроизводственный. Отраслевая и территориальная структура национальной экономики отражают общественное разделение труда в рамках страны и региона. Основным структурным элементом является отрасль, межотраслевые комплексы. Выделение последних связано с координацией групп производства и отраслей, с существующими социально-экономическими проблемами, когда цель развития каждого комплекса способствует решению соответствующей проблемы общества.

Технологическая структура общественного производства отражает соотношение элементов производственного процесса: средств труда, предметов труда и рабочей силы, обусловленное характером производственных операций – техническим разделением труда.

Секторальная структура экономики означает выделение институциональных единиц с учетом форм

собственности и видов деятельности. Основной элемент структуры – сектор как совокупность однородных предприятий и организаций, выполняющих одинаковые функции в воспроизводственном процессе и имеющих одинаковую структуру доходов и расходов. Причем в экономической литературе предлагаются различные модели секторальной структуризации экономики.

Развитие концепции секторальной структуризации объясняется объективными процессами, происходящими в мировой экономике. Во-первых, характерным является рост сектора услуг, определяющий значительные структурные изменения в национальной экономической системе. Развитие третичного сектора определяется следующими причинами. Первая – высокий рост производительности труда в отраслях материального производства, снижение их относительной стоимости. Это позволяет быстро удовлетворить потребности в соответствующих благах материального производства и достичь достаточного уровня насыщения в потреблении ими. Вторая – производительность в сфере производства материальных и нематериальных услуг растет значительно медленнее. Достичь насыщения услугами пока сложно из-за их высокой стоимости, ограниченности временем потребления. С ростом уровня благосостояния потребление услуг для потребителей становится более предпочтительным. В иерархии потребностей они стоят выше, особенно в образовании и медицине. И третья причина – услуги мобильны, их предоставление связано с личными индивидуальными контактами потребителя и обслуживающего персонала, что в последнее время начинает оцениваться все больше. В США к 1960 г. производство в сфере услуг достигло 62% ВВП, к 1999 г. – 72%. Ожидается, что к 2008 г. число рабочих мест здесь

увеличится еще на 14,5 млн. Доля услуг растет в экономике всех стран (см. табл.1.1.1.)

Таблица 1.1.1.  
Структура производства стран мира в 1990–1999 гг.

|                | ВВП,<br>млрд. долл. |        | Структура производства, добавленная стоимость, % к ВВП |                |        |                    |                |        |
|----------------|---------------------|--------|--|----------------|--------|--------------------|----------------|--------|
|                | 1990г.              | 1999г. | 1990 г.  |                |        | 1999 г.            |                |        |
|                |                     |        | Сельское хозяйство                                     | Промышленность | Услуги | Сельское хозяйство | Промышленность | Услуги |
| США            | 5554,1              | 8708,9 | 2  | 28             | 70     | 2                  | 26             | 72     |
| Австрия        | 297,2               | 389,7  | 3  | 29             | 67     | -                  | -              | -      |
| Бельгия        | 196,1               | 245,7  | 2  | 30             | 68     | 1                  | 28             | 71     |
| Великобритания | 975,5               | 1373,6 | 2  | 35             | 63     | -                  | -              | -      |
| Германия       | 1719,5              | 2081,2 | 1  | -              | 34     | 1                  | -              | 36     |
| Франция        | 1195,4              | 1410,3 | 3  | 26             | 67     | 2                  | 26             | 72     |
| Швеция         | 229,8               | 226,4  | 3  | 34             | 63     | -                  | -              | -      |
| Япония         | 2970,0              | 4395,1 | 3  | 41             | 56     | 2                  | 37             | 61     |
| Италия         | 1094                | 1150   | 3  | 33             | 63     | 3                  | 31             | 67     |
| Китай          | 354,6               | 991,2  | 27   | 42             | 31     | 17                 | 50             | 33     |
| Чили           | 30,3                | 71,1   | 8  | 39             | 53     | 8                  | 33             | 59     |
| РФ             | 579,1               | 375,3  | 17   | 48             | 35     | 7                  | -              | 58     |
| Латвия         | 12,5                | 6,7    | 22   | 46             | 32     | 5                  | 33             | 63     |
| Польша         | 61,2                | 154,1  | 8  | 48             | 44     | 4                  | 33             | 63     |

Источник: Доклад о мировом развитии 2000/2001г. Наступление на бедность. – М.: Весь мир. Всемирный банк. 2001. с.318-319.

Наибольший рост произошел в постсоциалистических странах – России, Польше и Латвии. В Латвии доля услуг выросла практически в 2 раза, в Польше – в 1,4 раза, и составила 63% в обеих странах. В России за десять лет (1990-1999 гг.) доля услуг повысилась с 35% до 58% (в 1,7 раза), что, к сожалению, не означает соответствующую развитость этой сферы и формирование правильной ее структуризации.

Другая черта современной экономики – информационные технологии, для которых характерны высокая скорость развития и проникновения во все области экономики, низкие предельные издержки, чрезвычайно высокий экономический эффект от их использования. Есть еще одно важное свойство информационных технологий,

состоящее в том, что это – технологии обработки информации, определяющие структуры, скорость, направление и этапы ее движения. Они становятся важнейшим фактором вертикальной интеграции производств, их объемов, организационно-технологической структуры, являются своего рода инвестициями в производственные процессы и поэтому непосредственно воздействуют на занятость населения (как на ее уменьшение, так и рост в отрасли, использующей эти технологии). При автоматизации, росте производительности снижается занятость; улучшение уровня жизни населения и развитие его потребностей обуславливают ее повышение в производящих отраслях. Однако все же чаще использование информационных технологий ведет к сокращению численности занятых. Так, в сталелитейной промышленности Англии за 20 лет производительность труда возросла в 4 раза. Это привело к сокращению числа занятых в отрасли более чем в 3,5 раза (с 120 до 33 тыс. человек).

Использование информационных технологий считается основой успешности предприятий. Они существенно увеличивают долю сектора услуг и формируют новое общество. Значимость их расценивается экономистами зарубежных стран по-разному. Одни считают, что информационная революция создала новую парадигму экономического роста. Такое подтверждение строится на следующих положениях: информационные и коммуникационные технологии отражают не одну серию технологических изменений, а некоторое особенно быстрое и особенно глубокое изменение всей экономической системы; эти технологии оказывают глубокое влияние на макроэкономическое развитие, ускоряя рост производительности и значительно снижая инфляционное давление; информационные технологии, и Интернет в

частности, значительно изменяют соотношение стратегических преимуществ в каждом из секторов экономики, а также порядок определения стоимости; эти изменения имеют огромные последствия для деятельности людей, а также для необходимого для этой деятельности уровня образования и опыта. Другие утверждают, что множество тех изменений, которые приносят информационные технологии, являются просто ускорителями тенденций, наблюдаемых уже много лет.

В современной экономической литературе широко распространено мнение, что без соответствующей стратегии начавшийся экономический рост не станет долгосрочным и устойчивым. Дистанция между растущим спросом со стороны общества и рыночных субъектов на стратегические услуги государства и предложением таких услуг становится все более осозанной. В связи с этим, первоочередной мерой становится разработка конструктивной структурной политики, главной целью которой является повышение конкурентных преимуществ экономики страны. Полагаем, что достижение ее вполне возможно через решение четырех взаимосвязанных задач:

1. Содействие повышению конкурентоспособности отечественных производителей товаров и услуг на внутреннем и мировом рынках, и обеспечение роста доли отраслей, производящих продукцию с высокой степенью переработки и отраслей сферы услуг.

2. Исправление накопленных структурных деформаций - реструктуризация убыточного сектора экономики, искусственно поддерживаемого системой бюджетных субсидий, невостребуемых налоговых недоимок и неплатежей естественным монополиям.

3. Завершение трансформации существующих малоэффективных институтов экономики «переходного типа» (структуры государственной собственности, товарных

и финансовых рынков, инновационных механизмов, системы государственного регулирования и ряда других) в институты, отвечающие требованиям современной рыночной экономики.

4. Ускоренное развитие и перестройка экономической системы, предприятий и рынков в соответствии с процессом общемировой экономической трансформации, проходящей на базе новых информационных технологий, усиления глобальных и региональных интеграционных процессов.

Важной задачей осуществления эффективной структурной политики является системная реструктуризация предприятий, и прежде всего, предприятий государственного сектора. Политика государства в этой области должна быть направлена на повышение эффективности использования активов предприятий, проведение реструктуризации задолженности, создание более действенных механизмов смены неэффективных собственников и менеджеров, защиту интересов кредиторов и инвесторов.

Структурная перестройка экономики страны - это глубокое преобразование производительных сил, определяемое необходимостью технологического обновления производства и его приспособления к изменяющимся внутренним и внешним условиям. Все это приводит к существенным сдвигам в отраслевой, технологической, региональной и других структурах общественного производства.

Главная задача трансформации российской экономики состоит в устранении накопившихся глубоких структурных деформаций. Имеются в виду: перекосы в отраслевой структуре народного хозяйства, выражающиеся в гипертрофированном развитии тяжелой промышленности и ВПК, высокой доле минерально-сырьевого комплекса,

слабом развитии производственной и социальной инфраструктуры; деформации технологической структуры производства, из-за чего многие предприятия оснащены морально устаревшей техникой; отставание технического уровня производства и качества выпускаемой продукции, обусловленное отсутствием конкуренции и длительной изоляцией отечественного хозяйства от мировой экономики; деформации в размерной структуре производства, возникшие вследствие преобладания крупных и сверхкрупных предприятий при явной недостаточности малых; перекосы региональной структуры экономики, вызванные просчетами в территориальном размещении предприятий, осуществлявшимся без учета требований минимизации издержек, в том числе транспортных расходов.

В начале периода реформ руководством страны была выбрана идеология максимального экономического либерализма. Во многом это объясняется тем, что к началу наших реформ кейнсианство как теоретический фундамент государственной экономической политики, безраздельно господствовавшее на Западе в 50-70-е гг., сошло со сцены, уступив место неолиберализму с его основным лозунгом: «Меньше государства - больше рынка».

Был взят курс на форсированное формирование базовых институтов рыночной экономики и сокращение государственного участия в хозяйственной жизни страны. Центральным звеном реформ стала широкомасштабная приватизация, в результате которой в настоящее время негосударственный сектор, дополненный частногосударственным, занимает доминирующие позиции в экономике. Предполагалось, что после предоставления хозяйствующим субъектам полной самостоятельности, автоматически заработают рыночные механизмы самоорганизации и спонтанно начнутся структурная перестройка и индуцируемый ею экономический рост,

прерванный в конце 80-х гг. Предполагалось, что механизмы частной собственности и соответствующих ей новых организационно-правовых форм предприятий, наряду со свободой рыночного ценообразования и конкуренции, во многом, если не во всем, заменят функции государственного регулирования экономики. На долю государства было оставлено, по существу, налоговое, бюджетное, таможенное и, частично, банковское регулирование, лишившееся к тому же реальной властной силы,

Уже сегодня можно сказать, что проведенная приватизация привела к утрате государственного и общественного контроля над производственной и финансовой сферами, их «теневизации» и использованию приватизированных предприятий в корыстных интересах новых собственников и олигархических групп. Произошла деформация хозяйственного механизма, усилилась незаинтересованность новых собственников приватизированных предприятий в реструктуризации производства, доминированием в хозяйственных расчетах бартера, накоплением крупных неплатежей, созданием банковской системы, оторванной от нужд реального сектора.

Повсеместной стала острейшая нехватка финансовых ресурсов на всех уровнях. У федеральных и региональных администраций она выражается в хроническом дефиците бюджета, у предприятий - в недостатке оборотных средств и ресурсов для инвестиции, у коммерческих банков - в крайне ограниченных объемах активов, у населения (его значительной части) - в низких доходах, малых сбережениях при длительном неполучении зарплаты, пенсий, социальных пособий. Главной причиной этой нехватки является масштабный неконтролируемый отток финансовых средств из экономики, приводящий к истощению национальных ресурсов. В нормально функционирующем народном хозяйстве кругооборот общественного капитала носит

замкнутый характер в том смысле, что амортизация расходуется на нужды воспроизводства, а прибыль - на инвестиции и формирование общественных фондов. У нас же цепь кругооборота разомкнута: значительная часть амортизационных отчислений и прибыли не возвращается в общественное производство.

Структурный кризис - один из важнейших факторов, сдерживающих развитие российской экономики. За годы реформ наиболее значительные сдвиги произошли в отраслевой структуре народного хозяйства, вызванные неравномерными темпами снижения производства и инвестиций в отдельных секторах. Прежде всего, значительно сократилась доля производственной сферы при соответствующем увеличении удельного веса сферы услуг.

При этом продолжают усиливаться неблагоприятные тенденции в структуре производства промышленной продукции, главная из них - изменение соотношения между добывающими и обрабатывающими отраслями в пользу первых. Особенно значителен рост удельного веса топливно-энергетического комплекса. В числе других негативных тенденций — существенное снижение доли машиностроения и широкого круга отраслей, производящих потребительские товары. Заметно сдали позиции лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, промышленность стройматериалов, а также химическая и нефтехимическая отрасли.

На протяжении последних лет ухудшается технологическая структура экономики. При возрастании удельного веса традиционного и реликтового укладов сократилась доля передовых технологий. Тенденция тяготения к третьему технологическому укладу возвращает страну к началу периода индустриализации.

Вместе с тем за годы реформ произошли важные и в целом положительные изменения в размерной структуре

производства, характеризующей соотношение предприятий разного масштаба: крупных, средних и мелких. За годы реформ была создана система малых производств, ранее практически отсутствовавших. В то же время в рамках интенсивной самоорганизации российского капитала в результате интеграции промышленных, финансовых, торговых и других предприятий, происходящей на основе деловых связей, договоров и отношений собственности, формируются адекватные рыночной экономике крупные хозяйственные структуры - ФПГ.

Одним из важнейших факторов структурной перестройки экономики, в контексте быстро прогрессирующей ее интеграции в мировое хозяйство, становятся внешнеэкономические связи. Они осуществляются в основном через традиционные каналы внешней торговли: экспорт и импорт, иностранные инвестиции, развитие международной хозяйственной кооперации отечественных предприятий. В результате резко расширилось участие страны в системе международного разделения труда.

В настоящее время первоочередного внимания требуют проблемы экономической независимости страны, технологической перестройки промышленности и формирования современной производственной базы. Нужен переход основных отраслей на использование и выпуск технологического оборудования новых поколений. Актуальность этого чрезвычайно высока, поскольку многие виды техники и технологии устарели. Производство традиционных их моделей оборачивается утратой конкурентных позиций не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

По мнению А. Шаповальянца, реализация структурной перестройки экономики России в

среднесрочный период должна осуществляться в рамках трех базовых стратегий:

- развитие высокотехнологичных наукоемких отраслей и производств, прежде всего, на основе содействия развитию рынков этой продукции, вовлечения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности, увязывания инвестиций с инновационными проектами;
- развитие конкурентоспособных производств потребительских и инвестиционных товаров на основе использования ценовых преимуществ отечественной продукции, проведения рациональной политики государственных закупок, оказания содействия в продвижении российских товаров на внутренний и внешний рынки;
- обеспечение стабильного развития энерго-сырьевых производств для удовлетворения потребностей внутреннего рынка на основе проведения гибкой налоговой и таможенно-тарифной политики, оказания содействия в привлечении иностранных инвестиций и ряда других мер.

В структурной политике особую роль занимают следующие цели: свертывание структурно-депрессивных производств и освобождение предприятий от техники, срок эксплуатации которой давно истек; сокращение, а в дальнейшем и прекращение выпуска устаревшей машиностроительной продукции; перегруппировка основных фондов предприятий. Перегруппировку и перепрофилирование основных фондов предпочтительно осуществлять в рамках слияния и поглощения производств. Для стимулирования этих процессов важно упростить процедуру банкротства проблемных предприятий и их покупки.

Особое внимание при разработке политики импортозамещения в машиностроении следует уделить



вопросам использования потенциала ВПК. Имеются в виду выход оборонных предприятий на рынок гражданской продукции с новым продуктом или технологией; продажа лицензий на коммерческое применение разработок, полученных в ходе военных научно-исследовательских работ; взаимный перелив капитала между военным и гражданским секторами экономики, переход к технологиям двойного назначения.

Одновременно необходимо ускорение процессов слияния и поглощения предприятий, в том числе в рамках процедуры банкротства, для перегруппировки и перепрофилирования основных фондов, а также аккумуляции финансовых инвестиционных ресурсов для предотвращения их распыления.

## **1.2. Причины кризиса промышленных предприятий России**

Исключительная важность при проведении структурной перестройки экономики отдается процессу реформирования на микроуровне конкретных хозяйствующих субъектов. Практика функционирования постсоветских предприятий оказалась достаточно разнообразной: часть предприятий освоили новые модели управления, сделали свои подразделения рыночно-чувствительными, ориентированными на постоянный поиск; и сегодня эти предприятия выживают, наращивают объемы производства, однако существуют и те, которые не смогли приспособиться к быстроменяющимся условиям рыночных отношений. Не приступившие к коренной структурной перестройке предприятия сохраняют или лишь незначительно изменяют существующие малоэффективные производственные программы. Многие из них создавались в расчете на разделение труда в рамках бывшего Советского Союза. Они используют неэффективные методы производства и товарообмена, не осуществляют инновации,

откладывают решение проблемы переизбытка кадров, не формируют современные системы управления, ориентированные на предпринимательство в жестких условиях конкуренции. Недооценивается тот факт, что в открытой экономике постоянно усиливается соперничество, государство не защищает предприятия от кризиса, и некоторым из них грозит перспектива банкротства.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

- внешние (не зависящие от деятельности предприятия),
- внутренние (зависящие от деятельности предприятия).

Внешние факторы возникновения кризиса можно, в свою очередь, подразделить на:

- социально-экономические факторы общего развития страны (рост инфляции, нестабильность налоговой системы, нестабильность регулирующего законодательства, снижение уровня реальных доходов населения, рост безработицы).
- рыночные факторы (снижение емкости внутреннего рынка, усиление монополизма на рынке, нестабильность валютного рынка, рост предложения товаров-субститутов).
- прочие внешние факторы (политическая нестабильность, стихийные бедствия, ухудшение криминогенной ситуации).

К внутренним факторам возникновения кризиса следует отнести следующие:

- управленческие: высокий уровень коммерческого риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, неэффективный финансовый менеджмент, плохое управление издержками производства, отсутствие

гибкости в управлении, недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности;

- производственные: необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, устаревшие и изношенные основные фонды, низкая производительность труда, высокие энергозатраты, перегруженность объектами социальной сферы;
- рыночные: низкая конкурентоспособность продукции, зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Депрессивное состояние национальной экономики определяет особую предрасположенность многих российских предприятий к кризису и банкротным явлениям в условиях реформирования экономики. Однако в экономике все больше предприятий предпринимают активные действия с целью приспособиться к новым условиям, полагаясь, прежде всего, на собственные силы. Растет число предприятий, переориентировавших свои хозяйственные связи, приступивших к выпуску новых видов продукции, целенаправленно занимающихся сбытовой и ценовой стратегией, перешедших к новым организационно-правовым структурам и т.п. Однако существуют и те, которые не осознают жизненно важной необходимости перестройки системы поведения в условиях быстро меняющихся рыночных отношений. На современном российском рынке наблюдается дуополярная система поведения предприятий: модель действий, при которой вероятность банкротства предприятия достаточно велика, и вторая модель, предполагающая ориентацию на конкурентоспособное производство.

Несомненно, что все многообразие поведенческих моделей предприятий нельзя однозначно разделить на две представленные схемы. Однако по основным показателям

они в той или иной мере приближаются к одному из рассматриваемых вариантов.

Первая модель - консервативное поведение - характерно для большинства предприятий-банкротов: предприятие достаточно пассивно, поведение его во многом инерционно, оно сохраняет преимущественно старые мотивы, старые связи, старую структуру, не предпринимает активных шагов на рынке, решает возникающие проблемы традиционным образом, а если же, это невозможно, ждет их разрешения на государственном уровне.

Основные характеристики такого поведения:

- Сохраняются традиционные, несмотря даже на их неэффективность, хозяйственные связи.
- Остается прежняя структура выпуска продукции.
- В максимальной степени сохраняется прежняя, затратная модель ценообразования.
- Продолжается финансирование начатых инвестиционных программ, несмотря на их неэффективность в нынешних условиях.
- На предприятиях практически отсутствует режим экономии затрат.
- Руководство предприятий пытается целиком сохранить кадровый состав предприятия, несмотря на то, что при этом падает производительность труда.
- Политика в области заработной платы формируется под давлением трудовых коллективов, и рост зарплаты зависит не от результатов экономической деятельности самого предприятия а, прежде всего, от роста потребительских цен в стране.
- Не происходит изменений в организационной структуре предприятия.

Вторая модель - активное приспособление. Основой ее является стратегия самостоятельного выживания: ставка делается на собственные силы, причем не столько на

собственные ресурсы, сколько на умение самостоятельно спрогнозировать развитие ситуации и предпринять соответствующие шаги, не дожидаясь помощи государства. Такие предприятия, в противоположность предприятиям первой группы, обычно активны во всех отношениях:

- Они ищут и устанавливают новые хозяйственные связи. При традиционной ориентации на локальные рынки предприятия пытаются расширять географию сбыта. Они активны в поиске выходов на внешний рынок.

- Приспособление структуры производства к требованиям рынка происходит в формах «малых ассортиментных сдвигов», то есть изменения удельных весов отдельных видов продукции в общем объеме выпуска, увеличивается выпуск рентабельных, находящихся сбыт видов продукции и налаживание выпуска новых видов продукции.

- Предприятия применяют новые схемы в ценообразовании.

- Значительная часть руководителей предприятий готова идти на ликвидацию убыточных отделений с целью предотвращения свертывания деятельности предприятия в целом. В этих целях вводят жесткий режим экономии, ведут учет по всем статьям калькуляции себестоимости и, прежде всего, экономят на условно-постоянных затратах; готовы к высвобождению лишних работников; заработную плату начисляют в зависимости от результатов деятельности, а также от выбранной финансовой стратегии.

- Проводят активную перестройку организационной структуры, наделяют самостоятельностью свои структурные звенья. Многие предприятия создают сеть дочерних фирм, филиалов, малых предприятий.

Следует признать, что классификация моделей является упрощенной. Конкретное поведение предприятий гораздо сложнее и зависит от различной комбинации факторов, благоприятствующих выбору того или иного типа поведения.

## Раздел 2. Теоретические основы реструктуризации

### 2.1. Понятие реструктуризации

Реформой системного характера на микроуровне выступает реструктуризация как комплексное понятие, затрагивающее все аспекты хозяйственной деятельности субъектов экономики. При этом следует признать, что на сегодняшний день в отечественной экономической литературе отсутствует четкое общепризнанное определение данного понятия. В большинстве случаев под реструктуризацией авторами понимаются лишь специфические преобразования на уровне организации. Примером могут служить частные мероприятия по его финансовой реструктуризации (такие как сокращение дебиторской задолженности и обеспечение нормального финансового состояния) или организационной перестройке (изменение организационно-правовых форм и организационной структуры).

В деловом обороте данное понятие используется явно негативным оттенком, поскольку под ним подразумеваются известные схемы по выводу активов кризисного предприятия от претензий кредиторов или собственников. Рассмотрим несколько определений реструктуризации.

Юристы под реструктуризацией понимают, прежде всего, изменение прав собственности различных групп людей и организаций, связанных с преобразованием организации. Экономисты, как правило, под реструктуризацией понимают переход к эффективным методам управления и хозяйствования, базирующийся на создании и внедрении оптимизированной системы управления.

Российское законодательство трактует реструктуризацию предприятий в качестве «организационно-экономических, правовых, технических мер, направленных на

изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности, организационно-правовых форм, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышению эффективности производства».

Более полное определение можно встретить у Крыжановского В.Г.: «Реструктуризация есть структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций».

На наш взгляд, представленные определения не лишены определенной односторонности подхода к рассматриваемому понятию. По нашему мнению, неверно сводить реструктуризацию организации к частным изменениям некоторых составляющих ее деятельности. Данное понятие должно трактоваться шире и подразумевать комплексные и взаимосвязанные изменения внутренней структуры организации, обеспечивающей ее функционирование в целом.

Наиболее близкое по значению слово «реорганизация» в «Большом экономическом словаре» трактуется как «преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием, компанией, при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия». Однако, когда мы рассматриваем понятие «реструктуризация», то следует уточнить значение коренного слова «структура». Понятие «структура» в словаре Ожегова С.И. соответствует строению, внутреннему устройству. Расширяя это понятие,

«Современный словарь иностранных слов» дает определение как «взаиморасположение и связь составных частей чего-либо».

В контексте с этим, «структурирование организации» рассматривается как «создание дееспособной организации на основе анализа задач и синтеза составных элементов, а также их координация на основе общей главной задачи».

Следует учесть, что структурная перестройка любой организации должна основываться на продуманной инновационной политике компании. Главной задачей инновационной политики должны стать переосмысление и проектирование заново деятельности предприятия, налаживание новых работ и обеспечение эффективного использования имеющихся ресурсов.

На основе рассмотренных выше определений дадим общее определение реструктуризации: **«Реструктуризация» — есть комплексное стратегическое преобразование внутренних взаимосвязей организации, носящее инновационный характер и нацеленное на повышение эффективности ее деятельности за счет предельного соответствия ее структуры внутреннему содержанию в существующих на данный момент условиях внешней среды.**

## 2.2. Содержание и виды реструктуризации

Реструктуризация не является частью текущей финансовой деятельности предприятия, а проводится, как правило, в исключительных случаях. При этом важно различать реструктуризацию нормально работающих в условиях рынка организаций и финансово несостоятельных. Принципиальная разница заключается в преследуемых целях.

В первом случае реструктуризация определяется стратегическим выбором (увеличение доходности, сохранение корпоративной собственности и прочее).

Во втором - восстановление платежеспособности организации, поиск источников эффективного развития предприятия, что подразумевает реструктуризацию кризисных предприятий как уже признанных банкротами, так и только столкнувшимися с определенными проблемами. Главная задача данного направления реструктуризации - сохранить предприятие как действующее, при этом реформирование приходится проводить в условиях жестких временных рамок и существенных финансовых ограничений.

Реструктуризация кризисных предприятий подразумевает две основные стадии:

- реализацию краткосрочных мероприятий по стабилизации положения компании (тактическая реструктуризация).
- конкурентное развитие предприятия (стратегическая реструктуризация).

Мероприятий тактической (оперативной) реструктуризации кризисных предприятий могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта) и наступательными (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, использование внутренних резервов, модернизация, совершенствование управления). Оперативные мероприятия по выходу из кризиса состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т.п. Однако опыт показывает, что все оперативные мероприятия не в состоянии обеспечить эффект в долгосрочном периоде.

Достижение реальных результатов предприятия возможно при осуществлении глобальной двуединой модернизации производства и управления. Для этого

должна быть профессионально разработана концепция реструктуризации, реализация которой осуществляется при совместном участии всех заинтересованных сторон при полной мобилизации сил и способностей.

Предприятие только тогда может достичь долгосрочного восстановления конкурентоспособности, когда оно само приступит к решению собственных проблем, учтет воздействия проходящего процесса реструктуризации, изучит условия рынка и конкуренции, а также исследует слабые стороны производственных процессов.

Для точного позиционирования предприятия в конкуренции на первом этапе реструктуризации анализируют на каких рынках и с какими продуктами работает предприятие. От масштабности, значимости целей реструктуризации и желаемых сроков достижения этих целей зависит широта и глубина проведения диагностики предприятия. Диагностика может включать в себя:

1. Оценку производственных возможностей (мощностей, качества и ассортимента объектов производства и др);
2. Оценку рынка и места предприятия на нем;
3. Оценку ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых);
4. Оценку системы управления (структуры, кадров, централизации- децентрализации функций управления, систем планирования, учета, анализа, стимулирования и т.п.).

При проведении любой из вышеперечисленных оценок следует определять сильные и слабые стороны предприятия, что позволит в дальнейшем при разработке мероприятий (программы действия) делать соответствующий акцент на использовании, развитии сильных сторон и исключении, снижении влияния слабых сторон.

В результате диагностики должны быть выявлены главные (ключевые) проблемы и вспомогательные, вторичные задачи, обеспечивающие решение первых. На основе диагностики необходимо произвести оценку возможностей решения проблем при отсутствии изменений, т.е. инерционным путем.

Для каждой сферы деятельности формулируется собственная рыночная стратегия. При этом должны быть учтены сильные и слабые стороны предприятия, а также все значимые для конкуренции факторы.

На базе принятой рыночной стратегии формулируются цели предприятия: устанавливаются сильные стороны предприятия в конкуренции и предусматриваются барьеры для выхода конкурентов на рынок, инновационные товары, сокращение комплексности, укорачивание производственных циклов или изменение сервисной политики - направления, которым придается первостепенное значение.

На втором этапе реструктуризации необходимо направить все структуры и процессы на достижение определенных на первом этапе целей, а чтобы предприятие функционировало во время и после реструктуризации, необходимо следить за взаимосвязью изменений в процессах и структуре.

В рамках адаптации структуры посредством оптимизации портфеля предприятий (паев), новой общей организационной направленности и новой организации отдельных подразделений предприятия создаются стройные, с малым числом пересечений, структуры предприятия.

Формирование горизонтальной иерархии и увеличение количества подчиненных способствуют развитию самостоятельности персонала и создают пространство для Предприимчивого мышления. Более того, новые технологии связи делают возможным применение

новых организационных форм (например, виртуальная организация), которые повышают гибкость предприятия и существенно снижают расходы на управление.

Одновременно в ходе изменений необходимо эффективно организовывать основные процессы в сфере производства и управления. Так, например, ступени процесса, на которых не создается добавочная стоимость, удаляются. Автоматизация и широкое применение средств компьютерной техники существенно ускоряют процессы реструктуризации.

Из опыта реструктуризации отдельных российских предприятий следует, что убедительная и согласованная со всеми заинтересованными сторонами концепция реструктуризации является предпосылкой для дальнейшей помощи предприятию со стороны банков и акционеров. Чрезвычайно важно, чтобы цели концепции реструктуризации имели высокий уровень требовательности. Только в этом случае, как показывает опыт, достигаются ожидаемые результаты. На сегодняшний день основными направлениями реформирования могут стать:

1. Технологическая реструктуризация;
2. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия;
3. Изменение структуры управления;
4. Реструктуризация задолженности предприятия.

Однако следует отметить, что перечисленные мероприятия в основном направлены на обновление «каркаса» предприятия. Обеспечение же эффективной работы в новой форме должна гарантировать вновь созданная система учета, как бухгалтерского так и управленческого, анализа, ценообразования, внутрифирменного планирования, контроллинга и т.д.

Реструктуризация предприятия осуществляется, как правило, от двух до трех лет. Однако «горячая фаза», в которой приходится работать различным проектным группам, обособленному контроллингу и комитету по управлению, длится максимум 6-12 месяцев. При последовательном осуществлении процесса реструктуризации предприятие проходит полную реформу. После завершения реструктуризации предприятие трудно узнать, в положительном смысле слова. Кандидат в банкроты превращается в конкурентоспособное предприятие. Кризис предприятия, если его воспринимать как шанс, может одновременно означать завершение прежней эпохи и начало новой.

### 2.3. Оценка эффективности реструктуризации компании

Эффективность реструктуризации может оцениваться в долгосрочной перспективе. Этот период колеблется от 3 до 5 лет, в зависимости от типа компании и производства. Имеется в виду оценка эффективности вновь созданной организационной системы по своему уровню, качеству и прочим специфическим параметрам, способность успешно выдержать соперничество с конкурентами за завоевание рыночных позиций.

Оценить эффективность мероприятий по реструктуризации можно с использованием множества частных финансово-экономических показателей, таких как рост доходности, прибыли на акцию, повышение оборачиваемости активов, увеличение объемов производства и сбыта продукции и т.д. При этом заметим, что ни в одном из перечисленных случаев мы не получим достоверной на сто процентов информации. Достигнутое понимание будет относительным, так как в разных организациях и отраслях условия для производства и ведения бизнеса различны. Наиболее комплексным и объективным показателем эффективности мероприятий служит оценка изменения

стоимости бизнеса. Следовательно, процесс реструктуризации должен быть направлен на более эффективное использование внутренних и внешних ресурсов предприятия с целью увеличению стоимости бизнеса. В конечном итоге собственники предприятия мало интересуются особенностями типа и технологии производства, параметров продукции, рынков сбыта и т.д. Критерием эффективности их вложений в конкретную компанию является постоянный рост стоимости вкладов, обуславливающий повышение уровня личного благосостояния.

Основным условием проведения реструктуризации компании является стоимостной разрыв, т.е. разница между стоимостью, которой обладает компания в настоящее время (текущей стоимостью), и потенциальной стоимостью, которая достигается при изменении ряда обстоятельств. Стоимостной разрыв является чистой текущей стоимостью эффекта реструктуризации:

$$\Delta S = \text{Спест} - \text{Стек}, \text{ где}$$

$\Delta S$  - стоимостной разрыв;

Спест - стоимость компании после проведения реструктуризации;

Стек - текущая стоимость компании.

Реструктуризация предприятия требует от руководителя подхода с точки зрения будущих перспектив организации. Он должен рассматривать изменения с учетом долгосрочных денежных потоков. Оценка вариантов подразумевает использование методологических подходов, используемых при оценке бизнеса. Следует отметить, что, несмотря на наличие существенных наработок в данной области, любая оценка несет в себе значительную долю субъективизма за счет неоднозначности влияния многих факторов на будущую стоимость компании.

В теории и практике оценки бизнеса, по аналогии с оценкой недвижимости, традиционно существует три основных подхода к оценке предприятия: рыночный,

доходный и подход на основе активов. В целях оценки вариантов реструктуризации могут быть использованы все вышеперечисленные подходы, однако наиболее типичным считается использование доходного подхода. Сложность использования рыночного подхода объясняется уникальностью каждого отдельного предприятия и специфики условий принятия решений о том или ином варианте реструктуризации. По сути, мы оцениваем прогноз развития компании в будущем. Следовательно, некорректно искать аналогичный, уже случившийся в настоящий момент времени случай. Подход на основе активов, в рамках которого используется один или более методов, основанных непосредственно на исчислении стоимости активов предприятия за вычетом обязательств, может быть полезен при расчете ликвидационной стоимости компании. Следует учитывать и то обстоятельство, что при расчетах мы должны сохранять сопоставимость используемых подходов для оценки текущей стоимости компании и прогноза ее стоимости с учетом проведенной реструктуризации. Таким образом, последовательность шагов по анализу вариантов реструктуризации предприятия выглядит следующим образом:

1. На первом этапе оценивается текущая стоимость компании «как есть» с помощью метода дисконтированного денежного потока.
2. Затем разрабатываются различные варианты реструктуризации операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. В рамках *операционных (производственных)* факторов необходимо проанализировать решения о номенклатуре производимой продукции, ценообразовании, эффективности затрат, рынках сбыта, рекламной деятельности и системе сбыта, системе послепродажного обслуживания продукции. К *инвестиционным* факторам,

определяющим движение стоимости, можно отнести управление вложениями в основные и оборотные средства, оптимизацию уровня собственного оборота капитала. В связи с этим анализируются уровни товароматериальных запасов, сбор дебиторской задолженности, управление кредиторской задолженностью, расширение мощностей, планирование капиталовложений, продажа активов. К числу *финансовых* факторов относится стоимость собственного капитала, его соотношение с суммой долга, структура капитала. Анализируются управление факторами делового риска, способы поддержания оптимальной структуры капитала, дивидендная политика. Снижение делового риска уменьшает ставку дохода (дисконта), которую хотел бы получить инвестор, и таким образом, увеличивает стоимость бизнеса.

3. С учетом разработанных мероприятий, строятся прогнозные модели дисконтированного денежного потока:

$$\text{Стек} = \sum \text{CF}_{\text{тек}} (1+r),$$

$$\text{Срест} = \sum \text{CF}_{\text{рест}} (1+r)^1, \text{ причем } r \neq 1$$

4. Последним этапом служит сравнение полученных результатов. В качестве критерия отбора вариантов выступает увеличение стоимости компании. Стратегия, ведущая к увеличению стоимости бизнеса, представляет основу для рассмотрения последующих вариантов реструктуризации.

Не секрет, что финансовое состояние кризисных предприятий, как правило, крайне тяжелое: спад объемов производства, отсутствие собственных оборотных средств, низкий уровень применяемых технологий, неудовлетворительное качество продукции - далеко не полный перечень отрицательных показателей деятельности.



Следовательно, мы неизбежно сталкиваемся с той ситуацией, когда будущий денежный поток представляет собой отрицательное значение, что ведет к снижению стоимости компании во времени.

Как мы уже отмечали ранее, главной задачей реструктуризации является повышение стоимости компании. В данном же случае следует говорить о разработке мероприятий направленных на снижение темпов «удешевления» компании.

Построение финансовой модели развития компании с учетом реструктуризации требует формулировки множества исходных предположений и субъективных суждений. Как правило, при прогнозе денежного потока не применяются методы экстраполяции. Расчеты, основанные на маловероятных предположениях, что уровень прибыли останется на том же уровне, мало похожи на правду. Нужно вести все расчеты элементов денежного потока по годам прогнозного периода по данным о выручке и издержках. Прогноз выручки, в свою очередь, должен основываться на маркетинговых исследованиях по основным товарам и рынкам оцениваемого предприятия. Это один из самых проблематичных этапов из-за того, что выручка зависит от многих трудно прогнозируемых факторов, (динамика цен, конъюнктура рынка, политики конкурентов и др).

При расчете денежных потоков должны быть учтены все синергетические эффекты, так как важно предусмотреть предельное влияние реорганизации. Синергия может проявляться в двух направлениях: прямой и косвенной выгодах.

- *Прямая выгода* — это осязаемое увеличение денежных потоков за счет более оптимального использования активов предприятия
- *Косвенная выгода* заключается в том, что акции реформированной компании могут стать более

привлекательными для инвестора, а потому их рыночная стоимость, отражающая увеличение денежных потоков, возрастет.

Иногда может быть полезным определить отдельно дисконтированную стоимость всех выгод от дополнительных денежных потоков, вызванных синергетическим эффектом, которые содержатся в комбинированном прогнозном документе - отчете. В его основе, скорее всего, будет лежать комбинация анализа текущей дисконтированной стоимости, некоторых эмпирических правил и эффекта огромного множества разнообразных условий, как реально осязаемых, так и неосязаемых.

Достаточно важно правильно определить продолжительность прогнозного периода. Если он будет чрезмерно большим, потребуется много усилий для составления реалистичного прогноза. В то же время не следует допускать искусственного сокращения периода детального прогнозирования, поскольку если в первые годы динамика денежных потоков будет сильно отличаться от средней величины, то стоимость компании будет значительно искажена. По западным стандартам прогноз целесообразно выполнять на пять лет. Для России, на наш взгляд, такой прогноз в виду неустойчивости рыночной среды может быть сокращён до 2-3 лет.

Другой важный момент оценки стоимости организации - установление оцениваемого временного периода. По определению, стоимость будет равна сумме дисконтированных стоимостей всех будущих денежных потоков с этого момента и до бесконечности. В реальности этот период может быть существенно ограничен.

Значение дисконтированных потоков по годам напрямую зависит от размера ставки дисконтирования. Если в качестве метода определения ставки дисконтирования

использовать метод скорректированной на риск ставки дисконта (Risk - Adjusted Discount Rate), предусматривающий изменение этой ставки в зависимости от уровня риска, связанного с денежным потоком, то диапазон изменения для устойчиво функционирующих предприятий будет колебаться в пределах от 30% до 60%. А для предприятий, находящихся в кризисной ситуации, ставка может быть еще больше. Соответственно при таком высоком уровне ставки дисконта дисконтированные потоки уже 5-7 года обнуляются. Таким образом, дальнейшее рассмотрение финансовой модели не имеет смысла. Отсюда делаем вывод, что прогнозный период, на который необходимо делать детальный расчет, составляет до 3 лет, а постпрогнозный - 5-7 лет в зависимости от условий каждого конкретного проекта и условий макросреды.

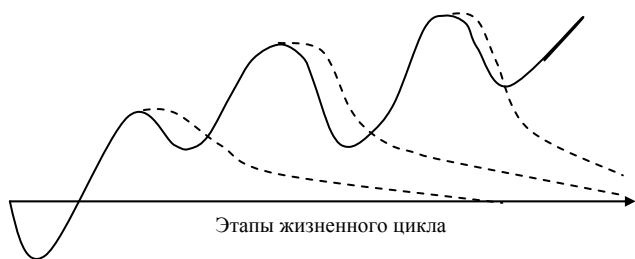


Рис. 1. Этапы долгосрочного жизненного цикла компании

Не углубляясь в теорию жизненного цикла, следует отметить, что в развитии компании различают несколько этапов. Этапы могут иметь различную продолжительность в зависимости от конкретной организации и условий внешней среды. Нужно отметить, что последний, пятый этап не подразумевает автоматической ликвидации организации. Толчком к дальнейшему развитию может служить комплексная реструктуризация предприятия.

Для определения суммарного результата оценки вариантов реструктуризации необходимо внести ряд поправок. Так, рассчитанная по методу дисконтированного денежного потока стоимость предприятия не включает в себя стоимость избыточных и нефункционирующих активов, которые непосредственно не принимают участия в генерировании дохода. Такие активы оцениваются отдельно, а результат добавляется к рыночной стоимости компании. Можно выделить отдельные типы объектов, подлежащих отдельной оценке и учету в стоимости:

- Собственный оборотный капитал. В случае наличия у предприятия избыточных собственных оборотных средств их величину следует добавить к стоимости собственного капитала, а дефицит вычесть.
- Обязательства, связанные с проведением природоохранных мероприятий. Если характер производства компании недостаточно экологически чист, то для уменьшения вредного воздействия на окружающую среду компания обязана осуществить определенные природоохранные мероприятия. Эти обязательства капитализируются и вычитаются из рыночной стоимости компаний.
- Объекты социальной сферы и неиспользуемые основные фонды. При наличии у предприятия социальных объектов и неиспользуемых основных фондов необходимо определить стоимость их возможной продажи. Найденная величина увеличивает стоимость компании.

Величина стоимости, полученная после внесения всех поправок, представляет собой обоснованную рыночную стоимость компании, а ее разница стоимостей, полученных при сравнении варианта реструктуризации с текущим состоянием - эффект реструктуризации:

$$\Delta S = [\sum CF_{\text{рест}}(1+r)^t - \sum CF_{\text{тек}}(1+r)^t] + [\text{Спест. актив} - \text{Стек. актив}] +$$

Хотелось бы заострить внимание на том, что рассмотренные подходы к оценке эффективности различных вариантов реструктуризации компании не позволяют принимать однозначные решения, поскольку не учитывают «неденежных» факторов изменения компании. Таковыми могут служить: повышение качества управления компанией, присутствие информационного эффекта, когда объявление о реструктуризации (слиянии) может вызвать позитивный (негативный) сдвиг в стоимости акций компании, появление возможности привлечения заемных средств и т.д. Все вышеперечисленное должно тщательно анализироваться с точки зрения выбранной стратегии развития организации, прежде чем руководство предпочтет один вариант реструктуризации предприятия другому.

Затраты на реорганизацию можно рассматривать как вариант капиталовложений: имеются стартовые затраты и в будущем ожидается прибыль (поток доходов). Независимо от того, расходует фирма денежные средства или акции, она должна приложить все усилия, чтобы добиться оптимального распределения капитала и обеспечить в долгосрочном периоде благосостояние акционеров.

#### **2.4. Управление стоимостью компании в процессе реструктуризации**

Процесс реструктуризации всегда направлен на более эффективное использование внутренних и внешних ресурсов предприятия приводящее к увеличению стоимости бизнеса. Внутренние резервы базируются на выработке стратегии, обеспечивающей конкурентное развитие и формирование стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования, внешние - на изменении вида деятельности и структуры предприятия.

Смысл управления стоимостью предприятия заключается в создании новой стоимости. Создание новой стоимости предполагает сначала выявление конкретных факторов, определяющих ее изменение, затем разработку на их основе стратегий по увеличению стоимости и, далее, последовательное стратегий по увеличению стоимости и, далее, последовательное целенаправленное воплощение этих стратегий.

С этой точки зрения, весь процесс реструктуризации можно разделить на следующие основные этапы:

1. Актуальная оценка предприятия на базе данных о текущем состоянии предприятия, производственных и финансовых планах руководства.
2. Для оценки используется метод дисконтированных денежных потоков.
3. Углублённый анализ предприятия, выявление факторов, «движущих стоимость» внутри предприятия, разработка и воплощение стратегий увеличения стоимости, основанных на воздействии на те или иные факторы.
4. Реализация возможностей организационного реструктурирования (продажа производственных подразделений; покупка компаний, слияние, создание совместного предприятия, ликвидация подразделения и т.д.) с последующим проведением финансовой реструктуризации (проведение мероприятий по снижению задолженности, увеличения собственного капитала, конвертации долга в собственный капитал и т. д.).
5. Анализ и оценка проведенных преобразований с учетом изменений во внешней среде предприятия.

Рассмотрим подробнее второй этап - создание дополнительной стоимости внутри предприятия путем

воздействия на факторы, движущие стоимость. Последние представляют собой переменные в методе дисконтированных денежных потоков, характеризующих деятельность предприятия. При количественном изменении той или иной переменной изменяются величина денежного потока и соответственно величина стоимости, то есть осуществляется управление стоимостью в соответствии с конкретными стратегиями развития предприятия. Их теоретически можно разделить на три основные группы: операционные, инвестиционные и финансовые.

Операционные стратегии реструктуризации рассматривают следующие стоимостные факторы:

- ассортимент производимой продукции или услуг;
- ценообразование;
- выбор рынков;
- рекламу;
- эффективность затрат;
- систему сбыта;
- качество обслуживания клиентов.

При разработке операционных стратегий оптимальными являются следующие приемы:

- сокращение доли постоянных затрат путем экономии на административных и накладных расходах;
- оптимизация связей с поставщиками с целью дополнительной экономии на затратах;
- увеличение своей доли на рынке для достижения экономии на масштабах по каждому виду деятельности;
- обеспечение конкурентоспособных цен на реализуемую продукцию.

Инвестиционные стратегии реструктуризации предусматривают анализ:

- уровня товарно-материальных запасов;
- сбора дебиторской задолженности;
- управления кредиторской задолженностью;

- расширения производственных мощностей;
- планирования капиталовложений;
- продажи активов.

При использовании инвестиционных стратегий, рекомендуется:

- минимизировать остаток денежных средств;
- стимулировать дебиторов к сокращению средних сроков погашения задолженности;
- минимизировать уровень товарно-материальных запасов, но без ущерба для бесперебойного выполнения заказов клиентов;
- экономить на использовании основных средств (например, арендуя машины и оборудование, а не покупая их);
- продавать избыточные неиспользуемые активы.

При втором подходе рекомендуется:

- связать управление дебиторской задолженностью с ценовыми факторами;
- добиваться у поставщиков наиболее выгодных условий погашения кредиторской задолженности;
- инвестировать средства в специальные активы, необходимые для дифференциации.

Финансовые стратегии реструктуризации ориентированы на:

- создание оптимальной структуры капитала;
- выбор наиболее дешевых способов финансирования заемного и собственного капиталов;
- максимальное сокращение факторов делового риска.

Последовательное осуществление того или иного варианта стратегий приводит к максимальному увеличению денежного потока и, как следствие, к повышению стоимости предприятия.

### Раздел 3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия

#### 3.1. Основные направления структурной перестройки имущества предприятия

Основанная проблема реструктуризации имущественного комплекса предприятия заключается в передаче имущества эффективным собственникам, заинтересованным в долгосрочном развитии производства, и способным, благодаря собственному опыту и наличию команды, обеспечить рентабельную работу фирмы на основе обновления производства.

В настоящее время одной из приоритетных задач реформирования предприятий, в целях создания благоприятных условий для их функционирования в условиях рыночной экономики, является реструктуризация имущественного комплекса. Основной задачей структурной перестройки предприятий должно стать повышение самостоятельности структурных подразделений и формирование их рыночно-ориентированных производств.

В соответствии с методикой, разработанной Министерством экономики Российской Федерации, для оптимального использования имущества предприятия и снижения непроизводительных затрат, связанных с избыточными фондами, рекомендуется провести инвентаризацию имущества, и осуществить реструктуризацию имущественного комплекса, которая предполагает реализацию следующих мероприятий:

1. Сдача в аренду и вывод неиспользуемых основных фондов, в том числе земель (вывод неиспользуемых основных фондов, предназначенных для оборонной и экономической безопасности страны, а также потенциально, опасных производств и объектов, производится по согласованию с уполномоченными

- органами исполнительной власти в соответствии с действующим законодательством);
  2. Выделение вспомогательных и иных производств в самостоятельные структурные подразделения (малые предприятия);
  3. Консервация неиспользуемого имущества;
  4. Выделение имущественных комплексов с целью продажи части имущества;
  5. Передача объектов социально-бытового и культурного назначения в ведение органов местного самоуправления.
- Экономический эффект от реализации представленных мероприятий заключается:

- в снижении накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей;
- в повышении инвестиционной привлекательности предприятия.

Несомненным фактом является то, что реструктуризации должна проводиться с учетом отраслевых и производственно-технологических особенностей предприятия, характера взаимосвязей между подразделениями, учета сложившейся структуры собственности и часто даже учета взаимоотношений между руководителями предприятия и руководителями структурных подразделений. Однако в связи с индивидуальными особенностями каждого предприятия, не представляется возможным разработать одну типовую схему реструктуризации, приемлемую для всех без исключения организаций. Тем не менее, можно выделить несколько общих подходов, описывающих большую часть проведенных реорганизаций. Рассмотрим наиболее типичные из них более подробно.

### 3.2. Заключение арендных договоров со структурными подразделениями

При реализации данного варианта все имущество предприятия остается в его собственности. Одновременно на базе структурных подразделений или на основе привлечения средств частных лиц и сторонних организации создаются независимые фирмы, которые получают право на использование имущества данного предприятия на основе заключения договора аренды. Такая схема может быть использована как по отношению к отдельным структурным подразделениям, которые реально могут самостоятельно работать в условиях рынка, так и по отношению ко всем структурным подразделениям предприятия. В последнем случае, предприятие в целом начинает выполнять только функцию собственника имущества и арендодателя.

Преобразование предприятия, основанного на переводе ряда структурных подразделений на аренду, имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам следует отнести относительную простоту реализации, возможность поэтапного проведения по мере готовности подразделений к самостоятельной работе. Не изменяются отношения собственности на имущество, принадлежащее предприятию. Это особенно важно при реорганизации предприятия, находящегося в государственной собственности, или при структурной перестройке после акционирования, так как необходимые решения по реорганизации могут быть приняты: без созыва собрания акционеров.

#### **Преимущества:**

- Возможность координировать деятельность организаций, арендующих имущество предприятия, за счет периодической корректировки договоров аренды.
- Возможность препятствовать выходу вновь созданных фирм из состава производственной системы предприятия за счет сохранения собственности в руках предприятия.

- Значительно повышается самостоятельность, структурных подразделений, преобразуемых в независимые фирмы, что позволяет им гибче приспособлять свою деятельность к условиям и требованиям рынка.
- Появляется возможность получения предприятием дополнительного дохода за счет сдачи в аренду имущества, которое не может быть в силу тех или иных причин эффективно использовано самим предприятием.

#### **Недостатки:**

- Отсутствие системы гибкого оперативного регулирования деятельности фирм, арендующих имущество предприятия.
- Осложнение организации производственного процесса. Выделение из состава предприятия ряда самостоятельных фирм и появление у них собственных экономических интересов может привести и к трудноразрешимым проблемам во взаимоотношениях между предприятием и арендными фирмами, к нарушению сложившихся производственно-технологических связей. В идеале в самостоятельные фирмы, арендующие имущество, должны преобразовываться те структурные подразделения или их группы, которые могут самостоятельно выпускать определенную продукцию и имеют минимальное количество производственных связей с другими подразделениями, что позволит предотвратить распад производственной системы, как единого целого.
- Отсутствие заинтересованности вновь созданных фирм в эффективной работе и выживании предприятия в целом. Это часто ведет к тому, что арендующие имущество фирмы начинают использовать активы для реализации собственных экономических интересов, приводя основное предприятие в состояние банкротства.

В целом данный вариант структурной реорганизации предприятий является рациональным либо для не очень крупных предприятий, если из их состава можно выделить ряд подразделений, способных к самостоятельной работе, либо когда предприятие остается собственником своего имущества. Этот вариант может также служить подготовительным этапом к преобразованию предприятия в холдинг-компанию.

### **3.3. Преобразование подразделений в юридически самостоятельные организации**

Такая реорганизация предполагает формирование на базе ряда структурных подразделений, как правило, не задействованных непосредственно в производстве основной продукции самостоятельных фирм, являющихся дочерними по отношению к основному предприятию. Они могут создаваться в форме акционерных обществ либо в форме обществ с ограниченной ответственностью. Обязательным условием должно являться то, что контрольный пакет их акций или соответствующая доля в уставном капитале должна принадлежать основному, предприятию. Это позволяет обеспечить производственную целостность предприятия с усилением самостоятельности структурных подразделений.

#### ***Преимущества:***

- Возможность регулирования деятельности дочерних фирм путем управления пакетами их акций, находящихся в собственности головного предприятия.
- Повышение оперативно-хозяйственной самостоятельности подразделений.
- Возможность снять с основного предприятия бремя финансирования подразделения, функционирование которых не является необходимым для развития основного производства.

- Возможность привлечения для формирования уставных капиталов создаваемых дочерних фирм средств сторонних инвесторов.
- Можно производить преобразование постепенно, по мере их готовности к деятельности в виде отдельного юридического лица.

#### ***Недостатки:***

- Возникновение определенных предпосылок для распада производственной системы предприятия. Во избежание этого необходимо установление жесткого контроля за движением прав собственности на имущество дочерних фирм и созданием системы управления пакетами акций дочерних фирм, принадлежащих головному предприятию.
- Как показывает практика, взаимоотношения крупных предприятий и дочерних фирм очень часто складываются не в пользу крупных предприятий и выливаются в политику перекачки имущества, финансовых и интеллектуальных ресурсов в малые дочерние фирмы. Для предотвращения подобной ситуации необходимо достаточно детально проработать систему взаимодействия между головной компанией и дочерними фирмами.

Процессу придания подразделения самостоятельности должна предшествовать большая подготовительная работа. Это обусловлено проблемами с созданием и регистрацией новых юридических лиц, необходимостью изменения в ряде случаев характера и содержания производственно-технологических и экономических взаимоотношений между подразделениями предприятия, изменением характера деятельности подразделений, преобразуемых в дочерние фирмы.

Необходимо признать, что вариант проведения структурной перестройки является рациональным, если из состава возможно выделение ряда структурных подразделений, технологически слабо связанных с

основным производством. Как правило, в дочерние фирмы целесообразно преобразовывать подразделения, связанные с обслуживанием основного производства, или создавать новые фирмы, способные использовать научно-технологические разработки основного предприятия для организации производства новых видов продукции. В качестве базового условия целесообразности вычленения является более высокая эффективность функционирования подразделения вне крупного предприятия, чем в его составе. Возможности самостоятельной хозяйственной деятельности вспомогательного (непрофильного) подразделения определяются:

- наличием товарного выпуска и долей последнего в общем объеме производства;
- фактическими; темпами товарного роста товарного выпуска (в натуральном выражении и по стоимости) и требуемыми для обеспечения безубыточной работы в случае прекращения основного производства предприятия;
- уровнем рентабельности товарной продукции;
- фактической (и прогнозируемой после вычленения) степенью технологической зависимости от других подразделений предприятия (например, измеряемой долей затрат на продукцию этих подразделений в себестоимости производства).

Таким образом, общим условием вычленения вспомогательных (непрофильных) подразделений является наличие спроса на их продукцию (услуги), достаточного для того, чтобы компенсировать сокращение загрузки мощностей в результате закрытия основного производства.

#### **3.4. Преобразование крупных предприятий в холдинг-компанию**

Данный вариант рационален для крупных предприятий. Он предусматривает создание на базе

предприятия нескольких самостоятельных акционерных обществ; при этом функции координации выполняет еще одна, вновь созданная организация. Головная организация является собственником пакетов акций созданных акционерных обществ, чаще всего контрольных, и на этой основе координирует их деятельность. Преобразование предприятия в холдинг-компанию дает возможность обеспечить рациональное сочетание достаточно высокой степени самостоятельности отдельных производств при гарантии сохранения целостности производственной системы.

#### ***Преимущества:***

- Повышается степень самостоятельности структурных подразделений, преобразуемых в самостоятельные предприятия.
- Сохраняется целостность производственной системы, то есть существует возможность регулирования деятельности отдельных юридических лиц, входящих в состав компании, и, при необходимости, возможность объединять усилия всех подразделений для решения задач, значимых для компании в целом.
- Создание самостоятельных фирм, осуществляющих оказание определенных услуг или производство определенных видов продукции, может создать благоприятные условия для привлечения средств сторонних инвесторов в развитие перспективных производств.
- Деятельность головной компании концентрируется на решении исключительно стратегических задач, что особенно важно для крупных предприятий, осуществляющих разработку и производство наукоемкой продукции.

При образовании холдинг-компания сравнительно легко учесть производственно – технологические



особенности отдельных предприятий, формируемых на базе тех или иных структурных подразделений. Например, при использовании данной схемы реорганизации для предприятий ВПК из состава предприятия могут быть выделены структурные подразделения, выпускающие гражданскую продукцию и не участвующие в выпуске продукции специального назначения. Это дает возможность получить более льготный режим для привлечения частных, в том числе и иностранных, инвесторов. С другой стороны, создание самостоятельных предприятий на базе технологических цепочек, осуществляющих выпуск специальной продукции дает возможность сконцентрировать на данных предприятиях бюджетные дотации и обеспечить развитие за счет государственного заказа (в данном случае органы государственной власти получают четкое представление об объеме необходимых затрат на выпуск продукции специального назначения). При необходимости в самостоятельные юридические лица могут быть преобразованы научно-исследовательские и конструкторские подразделения предприятий, что может облегчить им получение определенных налоговых льгот.

***Недостатки:***

- Относительно большие организационные сложности, обусловленные необходимостью создания ряда новых юридических лиц и налаживания новой системы взаимодействия между ними.
- Применим только для тех предприятий, из состава которых можно выделить несколько самостоятельных технологических цепочек. Поэтому следует еще раз отметить, что преобразование предприятия в холдинг-компанию целесообразно для крупных предприятий, структурные подразделения которых расположены на различных производственных площадках, из состава

которых можно выделить несколько практически независимых производств.

### **3.5. Другие направления реструктуризации имущества**

#### **3.5. 1. Консервация основных средств**

На сегодняшний день на балансах многих предприятий числится большое количество неиспользуемых основных средств и производственного оборудования.

Не задействованные в производственном процессе основные средства и оборудование не приносят финансовой отдачи, но в то же время предприятия должны вести финансовую нагрузку по их содержанию, обслуживанию, уплате налога на имущество от их стоимости. Все это значительно увеличивает затраты предприятий, ухудшает их финансовые показатели и увеличивает налоговое бремя.

Консервация основных средств может производиться по решению руководителя предприятия, а также по решению федеральных органов исполнительной власти и соответствующих министерств и ведомств. Если в уставном капитале предприятия есть доля государственной собственности, то решение о консервации его основных средств принимается по согласованию с государственными органами. Если же предприятие находится в ведомственном подчинении, то решение о консервации принимается соответствующим ведомством или министерством.

В соответствии с пунктом 16 «Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли», утвержденного постановлением Правительства РФ от 6 августа 1992 г. №562, затраты на содержание законсервированных производственных мощностей в объектов (кроме затрат, возмещаемых за счет

ведомственных источников) включаются в состав внереализационных расходов.

Включение затрат по содержанию законсервированных объектов в пределах сметы в состав внереализационных расходов для формирования финансового результата в целях налогообложения не зависит от того, кем принято решение о консервации.

Согласно пункту 4.2 «Положения по бухгалтерскому учету» по основным средствам, переведенным по решению руководителя предприятия на консервацию на срок более трех месяцев, приостанавливается начисление амортизации.

Действующим налоговым законодательством предусмотрено исключение из налогооблагаемой базы при расчете налога на имущество стоимости имущества, используемого для образования запасов, созданных согласно решениям соответствующих органов государственной власти и управления. К таким запасам относятся основные средства, другие материальные ценности, временно законсервированные или выведенные в резерв в соответствии с решением органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Таким образом, предприятие может пользоваться указанной льготой по налогу на имущество только в случае принятия решения о консервации имущества этого предприятия (не являющегося государственным предприятием) компетентным законодательным (представительным) органом субъекта Российской Федерации или соответствующим органом исполнительной государственной власти по месту расположения данного юридического лица.

### **3.5.2. Продажа неиспользуемых основных фондов**

К преимуществам данной процедуры относится быстрое получение значительной суммы денежных средств,

в которых крупные предприятия остро нуждаются. Более того, для предприятий, финансовое положение которых является очень тяжелым, такой подход можно определить не только как оптимальный, но и единственно целесообразный. Его недостаток — безвозвратная потеря части основных фондов, а, следовательно, отсутствие, в будущем возможности быстро (без новых капиталовложений) увеличить объем производства. Однако понятно, что для предприятий, находящихся на грани банкротства, это неактуально. Для тех, кто испытывает временные трудности, такой подход можно охарактеризовать как излишне радикальный.

### **3.5.3. Перевод объектов соцкультбыта в муниципальную собственность**

В ходе реструктуризации следует проанализировать возможность передачи ряда объектов социально-бытовой сферы в муниципальную собственность. Прежде всего, это касается жилищно-коммунального хозяйства (жилые дома, общежития) и культурно-образовательных объектов (музыкальные школы, детские сады). На сегодняшний день органы местного самоуправления на проведение подобных операций идут неохотно, однако по ряду объектов можно прийти к взаимовыгодному решению. При необходимости могут быть применены меры принуждения муниципальных органов к принятию на баланс перечисленных комплексов (судебные процедуры). Нужно помнить, что результат таких действий - значительное сокращение затрат на содержание имущества и уменьшение размера налога на имущество юридических лиц.

## Раздел 4. Структура управления как объект реструктуризации

### 4.1. Анализ существующих систем управления российскими предприятиями

В связи со структурными преобразованиями экономики России структура управления большинства российских предприятий постепенно стала отставать от требований времени. В целом можно сказать, что существующая структура управления уже не соответствует требованиям внешней среды, а изменения, происходящие в структуре управления не адекватны изменяющимся условиям деятельности. К наиболее типичным недостаткам существующих организационных структур можно отнести:

- *Чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях* (в большинстве случаев это генеральный директор, внешний управляющий и т.д.) и, как следствие, их перегрузка (невозможность эффективно выполнять свои функциональные обязанности).
- *Наличие множества заместителей генерального директора* и директоров с размытыми и зачастую с пересекающимися диапазонами ответственности.
- *Отсутствие на должном уровне информационной поддержки* деятельности предприятия, в частности, коммерческой и финансовой.
- *Различные аспекты единой службы работы с персоналом либо отсутствуют вообще, либо разнесены по функциональным подразделениям с различными уровнями подчиненности.* Типичным на предприятии является наличие трех отделов: отдела кадров, отдела работы с персоналом и отдела организации труда и заработной платы.
- *Отсутствие или формальное присутствие жизненно необходимые финансово-экономических подразделений* и

конкретного человека, отвечающего за результаты финансовой деятельности предприятия.

- *Отсутствие службы управления изменениями*, которая определяет в конкретный момент времени адекватную ориентацию организации на требования внешней среды.

Все вышеперечисленные факторы приводят к ситуации, когда большая часть задач, в том числе задач развития, не решается в связи с тем, что: либо ответственного лица нет вообще, либо таких лиц слишком много. В ряде организаций структура вообще не формализована и не оформлена. Она, возможно, существует «в голове» у руководителя, но для большинства сотрудников остаются неясными процедуры и процессы принятия решений.

### 4.2. Формирование новой организационной структуры управления предприятием

#### 4.2.1. Базовые требования к системе управления

Для анализа существующей структуры управления, выявления ее сильных и слабых сторон и формирования предложений по ее реструктуризации необходимо сформулировать основные базовые принципы. Один из возможных вариантов таких принципов представлен ниже:

- адекватность назначения и функции управляющих структур целям и стратегии организации;
- число «замкнутых связей» на каждого руководителя не должно превышать 6-7;
- восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющих структур для решения возникающих проблем;
- способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации.

- жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений.
- соблюдение принципа делегирования полномочий, при которой каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;
- соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;
- разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами организации.

#### **4.2.2. Основные направления реорганизации системы управления предприятием**

В части реструктуризации существующей структуры управления почти любой организации можно предложить следующие типовые рекомендации.

1. Вывод организации из зоны ближнего банкротства требует активного участия в управлении генерального директора, что возможно только в случае разумного делегирования полномочий его заместителям.
2. Характер деятельности фирмы, необходимость решения большого комплекса задач в области продаж требует создания гибкой, имеющей определенную степень самостоятельности коммерческой службы. Это достигается за счет организации службы по региональному и продуктовому принципу, передачи руководителям службы и продуктовых групп определенных полномочий и ответственности за принятые решения в области продаж и покупок.

3. Слабая ориентация на конечного потребителя продукции диктует необходимость создания отдела маркетинга на предприятии и передачи ему функций, совершенствования ассортимента и поиска новых технологий.
4. Для обеспечения эффективного функционирования фирмы необходимо четкое разделение функций финансовой службы и бухгалтерии.
5. Обеспечение разработки новых направлений деятельности предприятия требует создания службы управления изменениями.
6. Для занятия перспективных рыночных ниш необходимо переориентировать службу управления качеством на конечного потребителя.
7. Избыток персонала и в то же время недостаток квалифицированных кадров диктуют необходимость создания полноценной службы работы с персоналом под началом директора по персоналу, особенно в части мотивации и аттестации персонала, а также поиска и подготовки высококвалифицированных кадров.
8. Необходимо ввести должность директора-администратора с передачей ему всех вспомогательных и обслуживающих подразделений (в том числе непромышленной сферы).
9. В связи с ужесточением конкуренции необходим рациональный подход к анализу деятельности предприятия и планированию собственной деятельности на перспективу, что можно организационно обеспечить введением трех отделов (финансового планирования, акционирования и вексельного обращения, экономического) с подчинением их финансовому директору.

На сегодняшний день можно говорить о возможности перехода к новой перспективной структуре управления в два этапа:

во-первых, скорейшее изменение организационной структуры и обязательное закрепление за конкретными исполнителями функций соответствующих служб и отделов; во-вторых, углубление и повышение эффективности выполнения функций за счет использования методов стимулирования и других результатов реализации проектов по совершенствованию управления и обучения персонала.

Для придания гибкости организационной структуре и руководствуясь соображениями экономической целесообразности, возможно вынесение (частично) за пределы фирмы ряда задач, требующих больших затрат и высококвалифицированных кадров. К ним как правило, относятся:

- масштабные маркетинговые исследования.
- трастовое управление временно свободными ресурсами
- мероприятия по налоговому планированию.
- управление имуществом.
- минимизация затрат по коммунальным платежам (в том числе переход на мини-энергетику).
- разработка бизнес-планов инвестиционных проектов.

Решение перечисленных задач для предприятия можно осуществлять на субподрядной основе.

#### 4.2.3. Диапазоны ответственности в новой организационной структуре

В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть сформирована в виде диапазонов ответственности для каждой должности. При этом предполагается, что все должностные лица знают, какая работа должна выполняться в закрепленном диапазоне ответственности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат.

После того, как диапазоны ответственности сформированы, прорабатываются «горизонтальные» взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления.

«Горизонтальные» взаимодействия это деловые отношения, в которые вступают между собой должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности.

«Горизонтальные» связи формируются между должностями разных структурных подразделений фирмы. Деловые отношения внутри одного структурного подразделения, а также отношения сотрудников со своими руководителями, определяются отношениями подчиненности и регулируются правилами взаимодействия руководителя и сотрудника.

Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности:

- идентификацию (включая уровень подчиненности);
- диапазоны ответственности;
- полномочия;

- «горизонтальные» взаимодействия;
- ответственность;
- квалификационные требования.

Таблица 1.

## Матрица «горизонтальных» взаимодействий

| Должность             | Директор по стратегическому планированию  | Финансовый директор  | Технический директор  | Директор по персоналу  |
|-----------------------|---|--|---|--|
| Коммерческий директор | Реорганизация организационной структуры в изменяющихся рыночных условиях<br>Формирование перспективного ассортимента портфеля продукции.<br>Реализация договорных отношений с покупателями и поставщиками.<br>Сертификация качества | Формирование диапазонов цен, объемов продаж, скидок за увеличение объемов продаж.<br>Формирование диапазонов цен, объемов закупок сырья и материалов для обеспечения бесперебойной работы производства.<br>Выдача продукции на реализацию<br>Разработка финансового плана<br>Планирование потоков поступлений и платежей | Формирование перспективного ассортимента профиля продукции.<br>Улучшение качества, надежности и долговечности производимой продукции<br>Оказание услуг сторонним организациям техническими службами | Отбор, перемещение и увольнение работников коммерческих служб<br>Соблюдение коммерческой тайны<br>Повышение профессионального уровня сотрудников<br>Коммерциализация учреждений непроизводственной сферы<br>Социальное обеспечение работников коммерческих служб |

#### 4.2.4. Последовательность процесса формирования новой организационной структуры в рамках процесса реструктуризации

Зафиксируем основные этапы и виды работ по реструктуризации системы управления предприятия.

##### 1. Фиксация существующего штатного расписания.

- 1.1. Получение подписанного ответственными лицами существующего штатного расписания.
  - 1.2. Проектирование и разработка компьютерной базы данных «Библиотека работ» (в которой будут собраны все возможные виды работ, которые в настоящий момент делаются в компании).
  - 1.3. Проведение анкетирования персонала организации с целью заполнения «Библиотеки работ». Ввод результатов в компьютер.
  - 1.4. Анализ «Библиотеки работ» на предмет дублирования функций и наличия пробелов. Выделение факторов, выполнение которых важно для развития организации.
- 2. Анализ «разрывов» в организационной структуре предприятия.**
- 2.1. Выявление причин возникновения указанных разрывов и их возможное негативное влияние.
  - 2.2. Структуризация выявленных «разрывов». Определение возможных путей решения проблем.
- 3. Разработка нового штатного расписания компании.**
- 3.1. Встречи с руководством и административными работниками (лично) по формированию концепции новой структуры компании.
  - 3.2. Выработка проекта штатного расписания (в дальнейшем, по мере хода работ, может модифицироваться и изменяться).
  - 3.3. Кодификация рабочих мест в новой организационной структуре. Кодификация рабочих мест имеет принципиальный характер. Именно к данному коду будет в дальнейшем привязан конкретный сотрудник, именно на данный код будут завязаны система заработной платы, управленческий учет, материальный учет (оборудование, компьютерное время), документооборот в компании, система планов

и отчетности. По коду можно делать самые разнообразные выборки (администрация, технические сотрудники, работники подразделения - горизонтальные и вертикальные срезы), ранжировать блоки и отделы.

3.4. Условное заполнение фамилиями новых рабочих мест. Наполнение обязанностями новых рабочих мест (из «Библиотеки работ»).

3.5. Создание единой тарифной сетки компании. Присвоение каждому коду «должностной вилки».

#### **4. Разработка пакета положений о структурных подразделениях.**

4.1. Разработка и утверждение типовой формы «Положения о структурном подразделении». Типовое положение может включать следующие основные разделы:

- общие положения (статус, подчиненность);
- основные задачи и функции;
- кодекс профессиональной этики подразделения;
- права и обязанности;
- ответственность;
- состав подразделения и взаимосвязи;
- организация работы.

4.2. Коллективное совещание руководителей и администраторов по окончательному согласованию распределения функциональных обязанностей между структурными подразделениями.

4.3. Утверждение генеральным директором компании пакета положений о структурных подразделениях.

#### **5. Создание пакета положений и должностных инструкций на рабочие места.**

5.1. Создание и утверждение типового положения о руководящем работнике и должностной инструкции сотрудника.

5.2. Формирование пакета положений о руководящих работниках и должностных инструкций на сотрудников.

#### **6. Разработка и утверждение локальных нормативных актов компании:**

- Положение о структуре управления компанией.
- Правила внутреннего делового распорядка.
- Положение о персонале.
- Кодекс деловой этики.
- Порядок урегулирования споров.
- Положение об организационной структуре и штатном расписании.
- Прочие административные стандарты процедур.

#### **7. Постановка документооборота.**

#### **8. Постановка управленческого учета.**

#### **9. Разработка и внедрение прогрессивной системы оплаты труда. Привязка финансового планирования и управления компанией к конкретным рабочим местам**

#### **4.3. Проблема централизации и децентрализации**

Действовать исходя из логики бизнеса - это наиболее действенный призыв для подразделений в кризисный период функционирования предприятий. Отдельная и самая важная задача при реструктуризации системы управления - ее пересмотр с точки зрения возможности выделения наибольшего числа структурных подразделений в юридические лица или центры финансовой ответственности (далее ЦФО), способные самостоятельно функционировать.

Тенденции к децентрализации вызваны объективными процессами, господствующими в современной жизни: индивидуализацией и динамизмом человеческого поведения (как покупателей, так и работников предприятий);

развитием новых технологий, включая информационные и коммуникационные; глобализацией предложения и спроса.

Подразделениям не следует создавать препятствий, наоборот, их надо обучать, чтобы они стали независимыми. Нельзя руководствоваться приказами, чтобы управлять подразделениями, нужно поощрять образование неформальных организаций, создавать условия для синергии. Выбор степени децентрализации зависит от необходимости концентрации ресурсов на достижение целей, от функциональной эффективности и синергии.

#### 4.3.1. Механизм децентрализации системы управления

Достижения поставленных целей по децентрализации оргструктуры организации обеспечивается следующими шагами. На рисунке 2 «А» представлено существующая структура хозяйствующего субъекта. В виде большой окружности показана вся деятельность организации. Ближе к центру, условно располагаются функции, требующие в большей степени централизованного управления: планирование, перераспределения ресурсов, бухгалтерия и т.д. После проведения реструктуризации предприятие должно соответствовать структуре, представленной на рисунке 2 «Б». В подразделениях первого типа часть функций выполняют головные подразделения материнского предприятия, во вторых - передаются ЦФО или дочернему предприятию, которое при этом должно быть связано с материнским формальными отношениями учредительства, собственности и т.д. Подразделения третьего типа в реальности не существует, поскольку данное направление деятельности полностью передается дочерней фирме, а соответствующее подразделение предприятия ликвидируется. Дочерняя фирма может выступать только арендатором помещений и оборудования. Контроль за этим

видом бизнеса утрачивается, но одновременно прекращается и утечка ресурсов из головного предприятия.

Механизм проведения процесса децентрализации функций головной компании может быть представлен тремя этапами:

Этап 1. Проведение нулевого обзора, проведение сплошной инвентаризации всех подразделений и служб на предмет целесообразности их существования.

Этап 2. Определение (в случае положительного решения на первой стадии), достаточно ли загружено подразделение, в какой мере оно отвечает внутренним потребностям фирмы и какие имеются неиспользованные резервы.

Этап 3. Как обеспечить максимальную загрузку производственных мощностей в рассматриваемых подразделениях, для чего выбирается модель поведения в зависимости от уровня децентрализации и близости к центру.

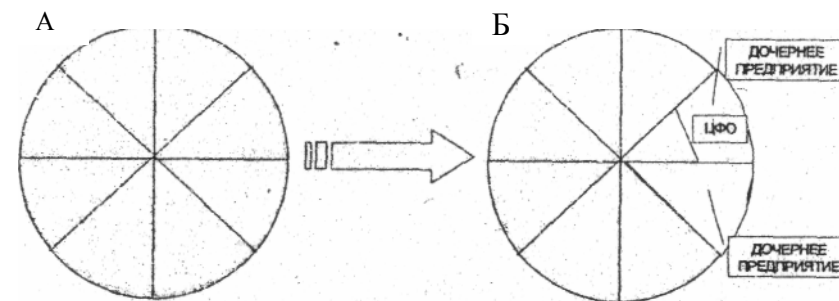


Рис. 2. Децентрализация функций управления

*Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это структурное подразделение предприятия, осуществляющее свою деятельность на основе хозяйственных договоров с дирекцией. Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам, доход ЦФО является их собственностью и используется самостоятельно. Состояние взаимных финансовых расчетов*



отражается на внутреннем расчетном счете, аналогичном банковскому, т. е. при недостатке средств ЦФО теряет возможность производить расходы до изменения состояния счета.

Основными типами центров финансовой ответственности в составе промышленной компании являются следующие:

**1. Тип «центр нормативных затрат».** При такой степени делегирования полномочий подразделение (или дочерняя компания) получает из центрального аппарата управления жесткое централизованное задание по:

- объему и структуре выпуска;
- верхнему лимиту удельных затрат на единицу выпуска (о разрезе видов выпускаемой продукции);
- уровню трансфертных (внутренних) цен поставки (для дочерних предприятий, формально являющихся самостоятельными юридическими лицами).

Если производственное подразделение является центром нормативных затрат, его полномочия сведены до минимума. Сфера снабжения и сбыта централизованы. Фактически оперативное управление менеджмента подразделения сфокусировано *в сфере производства* на задаче снижения удельной себестоимости по видам продукции в рамках централизованно устанавливаемой производственной программы (этот показатель является основным и в системе материального стимулирования центра нормативных затрат). Заметим, что размеры производственного подразделения и даже наличие самостоятельного юридического лица (со всеми сопутствующими атрибутами — статусом отдельного налогоплательщика, формальной возможностью самостоятельного заключения сделок и пр.) не влияют на выбор степени делегирования полномочий.

**2. Тип «центр прибыли».** В этом случае, основным централизовано контролируемым показателем является размер *расчетной прибыли* подразделения (дочерней компании), то есть, в классическом варианте центра прибыли менеджменту подразделения передаются полномочия по:

- самостоятельному определению объема и структуры выпуска (производственной программы);
- самостоятельному определению объема, и структуры продаж, а также ценообразованию;
- самостоятельному определению структуры и величины производственных расходов (совокупной производственной себестоимости и удельных производственных расходов в разрезе видов продукции);
- самостоятельному ведению снабженческой политики (закупки материальных ресурсов);
- краткосрочному привлечению средств (кредиторская задолженность и прочие расчеты).

При этом капитализация чистой прибыли (то есть инвестиционная политика) остаётся под контролем центрального аппарата управления.

**3. Тип «центр инвестиций».** Этот тип отличается от предыдущего тем, что подразделению (как правило, крупной дочерней компании) передаются полномочия по капитализации чистой прибыли (инвестиционной политике) и привлечению долгосрочных источников финансирования (эмиссия акций, долгосрочные кредиты и займы).

Следует отметить, что в классическом виде полным центром инвестиций является сама промышленная компания в целом, ибо, отдав руководителю дочерней компании все полномочия и по распределению чистой прибыли, центральный аппарат управления лишается вообще всех рычагов воздействия на политику дочерней компании, то есть для дочерних компаний (реже

производственных подразделений в рамках унитарного промышленного предприятия) речь идет о статусе «усеченного» центра инвестиций, когда местному руководству передаются полномочия по инвестиционной политике в рамках утвержденного лимита (капитальный ремонт зданий и сооружений, небольшие программы модернизации и пр.).

На практике классические типы *центров ответственности* встречаются редко. Чаще всего используется симбиоз двух или более типов ответственности (так называемый *смешанный центр ответственности*). Так, подразделению могут быть переданы полномочия по самостоятельной внешней реализации *части* производимой продукции и самостоятельному определению структуры и величины себестоимости, при том что политика сфере снабжения остается централизованной и т.п.

Обычно выделение стратегических бизнес-единиц (центров прибыли и «усеченных» центров инвестиций) происходит от первоначального статуса подразделений как *центров нормативных затрат*.

Таким образом, под *выделением стратегических бизнес-единиц* фактически понимается делегирование полномочий от центра подразделениям по:

- определению физического объема и номенклатуры производства и сбыта (производственной программы);
- определению ценовой политики по реализуемой продукции;
- определению бюджета снабжения (закупаемых сырья, материалов, комплектующих и прочих товарно-материальных ресурсов);
- снятию верхнего лимита сметы текущих затрат;
- краткосрочным и долгосрочным заимствованиям (кредитных ресурсов) и инвестиционным вложениям

(при наделении подразделения статусом *центра инвестиций*).

При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяется оборотными средствами в размере их остатков по состоянию на момент перехода. Кроме того, в договоре может быть оговорено снабжение материалами при отсутствии средств на лицевом счете в виде товарного кредита. Цехи с отрицательным сальдо имеют возможность получить кредит у администрации или у других ЦФО. В самых сложных случаях ведется совместный поиск решений, в основе которых лежит принцип финансовой ответственности и уступок. Все ЦФО имеют лицевые счета в главной бухгалтерии. Движение денежных средств на лицевом счете рассчитывается ежедневно с подведением ежемесячных итогов. Существуют ЦФО с субсчетом в банке, при этом показателем результативности продолжает оставаться лицевой счет.

Оплата труда сотрудников ЦФО регламентируется положением об оплате труда и положением о премиях. Принцип распределения дохода и формы оплаты труда определяют сами ЦФО. Анализ их работы проводится в краткой форме ежемесячно, а в полном объеме - два раза в год.

Степень свободы решений, представляемой ЦФО, растет по мере развития отношений и определяется во время переговоров. Инициатором расширения функций и прав могут выступать обе стороны. Придание подразделению статуса ЦФО позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, когда эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. Это своего рода революция, так как при этом вытесняются административные методы управления.

### 4.3.2. Условия проведения эффективной децентрализации системы управления.

Реструктуризация системы управления, основанная на принципах децентрализации, будет иметь эффект при выполнении следующих условий:

1. Предпринимательские единицы должны иметь ясную, точную миссию. Это позволит им сконцентрировать внимание на заранее определенных рыночных сегментах и не допустить конкуренцию друг с другом, не препятствуя конкурентной борьбе во внешней среде.
2. Не должно быть никаких промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством. Прямые контакты способствуют образованию коротких линий внутрифирменной коммуникации, дают возможность руководству устанавливать связи с подразделениями непосредственно, что способствует быстрому принятию решений.
3. Подразделения должны иметь необходимую договорную свободу.
4. Пока физически возможно и пока не появятся существенные потери в синергии, маркетинг, сбыт, производство и разработка товаров должны выполняться подразделениями материнской компании. Аналогично - функции, связанные с логистикой и контролем качества.
5. Компания должна иметь реальную стратегическую систему управления и применять не только хорошие методы планирования, но и придерживаться твердой стратегической линии в управлении.
6. В корпорации должна быть хорошо разработана информационная система управления.
7. Должна быть создана система разрешения конфликтных ситуаций между подразделениями, а также между подразделениями и центральным аппаратом компании.

Следует особенно заострить внимание на том, что процесс децентрализации должен быть радикальным, никакие половинчатые решения недопустимы, поскольку промежуточная структура будет малоэффективна даже по отношению к первоначальной.

### 4.4. Реинжиниринг бизнес-процессов в процессе реструктуризации структуры управления

Традиционно оргструктура воспринимается многими руководителями как вписывание имен в заранее нарисованные квадратики, то есть содержание следует за формой, а должно быть, наоборот, поэтому оргструктура, ориентированная на бизнес-процессы, должна сформулировать цель. Любое внесение изменений в оргструктуру должно опираться на изменение бизнес-процессов и целевых установок, в противном случае, мы получаем традиционную ситуацию, где все подразделения слишком заняты, чтобы думать о клиенте.

Как показывает практика, большинство оргструктур построено так, что они скорее мешают эффективной работе, нежели содействуют ей. Это происходит потому, что в функционально ориентированной структуре отдельные подразделения часто полностью сосредоточиваются. На своих частных функциональных задачах, не желая знать, что цель их существования работать поставщиками для своих внутренних и внешних клиентов. Поэтому избежать последней ситуации возможно только переориентировав структуру на управление бизнес-процессами, создавая рабочие команды, которые укомплектованы всеми необходимыми специалистами и отвечают за весь процесс, а не за отдельную его часть, относящуюся к их технической специализации. Соответственно, полноценная разработка новой системы управления предприятием требует использования новых методов в управлении.

Одной из наиболее эффективных инноваций в управленческом деле за последние годы стал реинжиниринг. Ныне он уже широко используется в самых различных странах мира. Современный менеджмент не может иметь другой основы, нежели поиск и активное использование новых форм, методов, приемов, сфер бизнеса, поскольку прежние подходы себя уже не оправдывают. Несомненный приоритет среди подобных инструментов сегодня имеет реинжиниринг. Его методы взяты на вооружение ведущими компаниями мира. По данным Ernst Young, 100 крупнейших банков Северной Америки затратили в 1997 году на реинжиниринг своих подразделений около 2,9 млрд. долл. Хотя в широкой практике реинжиниринг появился всего несколько лет назад, он оказался настолько эффективным, что в западных странах стал распространяться просто молниеносно.

Как известно, бизнес-планирование предполагает первоначальное проектирование бизнеса или, другими словами, первоначальное проектирование развития деловой единицы. В последующем предприятие также нуждается в непрерывном проектировании. Необходимость постоянного совершенствования предполагает подход к бизнесу как к процессу. Можно сказать, что процесс бизнеса — это множество шагов, которые совершает фирма от одного состояния к другому. Общее управление деловыми действиями (бизнес-процессами) называют инжинирингом бизнеса, подразумевая постоянное улучшение процессов — определение входов и выходов и последовательности шагов — в рамках деловой единицы. Сейчас чрезвычайно популярным в проектировании деловых процессов стал реинжиниринг бизнеса. Основателем теории реинжиниринга считают М.Хаммера, который в соавторстве с Дж.Чампи выпустил книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг

как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения драматических улучшений в критически важных показателях деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость».

Реинжиниринг обычно представляют как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнеса в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем.

Реинжиниринг — это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

—отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;

—пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности — если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;

—приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих). Небольшие изменения требуют от фирмы подстройки, умелого приспособления существующих хозяйственных инструментов, соответственно, если дела фирмы ухудшились незначительно, ей не нужен реинжиниринг. Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, что столь

характерно для сегодняшней России. Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п. В современной российской экономике такая ситуация характерна для государственных и приватизированных предприятий традиционных отраслей — машиностроительной, текстильной, аграрной. Ситуация кризиса усугубляется такими фактами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур, минимально отвечающих требованиям рыночной среды, финансовый кризис и низкий уровень финансового управления и т.д.

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д. Такая ситуация характерна для многих российских банков, финансовых компаний, коммерческих организаций. Здесь фирма реагирует на негативные изменения обстановки, пока они не приобрели еще фатального для нее характера.

В-третьих, реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно изменять. Со временем подобный подход приводит к тому, что

конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом. Поэтому реинжиниринг — средство выживания рыночных агентов в современных условиях.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель фирмы». Модель — это образ — условный или мысленный — какого либо объекта, используемый в качестве его заместителя или представителя. Модель может иметь форму изображения, описания, схемы, чертежа, графика, плана и т.п. В любом случае модель — это упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали.

Модель бизнеса — это образ (представление) основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы.

В качестве составляющих модели бизнеса рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием<sup>1</sup> и получением доходов. Широкое развитие при моделировании бизнеса в последнее время получили информационные технологии. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки — реинжиниринга.

Основные этапы реинжиниринга:

1. Формируется желаемый (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя. Правильный выбор целей реинжиниринга

означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. Здесь воссоздается или реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

— перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

— формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

— создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что

информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

— в четвертых, производится тестирование новой модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Участники реинжиниринговой деятельности и их функции. Первое место занимает лидер проекта реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией.

Второй участник — управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

Особое место занимает менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом.

Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Функции, им выполняемые, — разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

Заметим, что менеджеры процессов — руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

Рабочая команда реинжиниринга — группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности: кризисный реинжиниринг, где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который по-шолит бы ликвидировать «очаги заболевания», к реинжиниринг развития, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. Кризисный реинжиниринг сравнивают с постановкой диагноза тяжелобольного и его экстренным лечением, включая наиболее радикальные

методы. Реинжиниринг развития уподобляют оздоровлению и накачке мышц для последующего мощного рывка.

Для большинства российских компаний наиболее актуален сегодня кризисный реинжиниринг, поскольку перед ними стоит проблема жизни или смерти. Но главный потенциал этого управленческого инструмента — служить основным фактором успешного и стабильного развития, что делает его столь важным в антикризисном менеджменте. Одно из наиболее существенных достоинств реинжиниринга — способность содействия быстрым изменениям в бизнесе, обеспечивающим возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

Постоянные изменения в технологии, на рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и сохранить конкурентоспособность, перестраивать свою стратегию. Поэтому реинжиниринг стал элементом повседневной жизни многих компаний. Из всех инструментов менеджмента специалисты считают сегодня наиболее эффективным именно реинжиниринг. М.Хаммер считает его революцией, которая превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Данный подход, тем не менее, следует считать принципиально новым — в России он трактовался иногда как имитационное моделирование и применялся в задачах, связанных с оценкой сложных систем с многочисленными прямыми и обратными связями.

Как же реинжиниринг практически воздействует на бизнес? Обычно несколько рабочих процедур объединяются в одну. Процедуры, выполнявшиеся ранее разными работниками, трансформируются в одно целое. Для практической реализации создается специальный коллектив. Подобное «горизонтальное сжатие процесса» в ходе реинжиниринга многократно повышает эффективность

работы за счет сокращения времени ее выполнения и численности исполнителей.

Здесь очень важно, что меняется управленческий подход — работниками принимаются самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга происходит не только «горизонтальное», но и «вертикальное» сжатие процессов. Там, где имеет место традиционная организация работ, исполнитель для принятия решений должен был ранее обращаться к руководству. Ныне же он принимает решения самостоятельно. Расширение полномочий сотрудников, повышение роли каждого из них в рабочем процессе приводит к значительному росту отдачи от их труда.

Не менее существенно и то, что сам процесс реализуется в естественном порядке. Реинжиниринг процессов уничтожает линейное упорядочение рабочих процедур, позволяет распараллеливать процессы. Кроме того, разные процессы имеют различные варианты исполнения. Традиционный процесс реализуется на основе четких стандартов. Но сегодня рынок требует постоянной адаптации процесса к внешним условиям. Выход — к варианту, имеющему несколько версий исполнения. Выбор же версии делается в соответствии с конкретной ситуацией.

Следующий момент — работа выполняется в том месте (территория предприятия и т.д.), где это целесообразно, а не по функциональному признаку. Таким образом, реинжиниринг повышает эффективность работы за счет отказа от иерархического деления компании на отделы. Кроме того, существенно ограничивается число проверок и управляющих воздействий. В менеджменте контроль за соблюдением исполнителями намеченного очень важен. Реинжиниринг предполагает здесь более сбалансированный подход. Объединение отдельных рабочих процедур позволяет сокращать количество проверок и управленческих акций, кроме того, существенно уменьшается количество

согласований, т.е. и здесь идет речь о стирании граней между функциональными подразделениями.

Главная фигура — лидер проекта («уполномоченный» менеджер), который является самым ответственным. Менеджер, принимающий участие в реинжиниринге, должен уметь отвечать на все вопросы заказчика и решать его проблемы. Имеет место смешанный (централизованный/децентрализованный) подход. Современные технологии открывают возможность компаниям действовать автономно на уровне подразделений, сохраняя право пользоваться централизованными данными и знаниями.

Целесообразно выделить следующие *практические «шаги» реинжиниринга:*

- постановка задач, уточнение цели компании, исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, уровня бизнеса, текущего его положения;

- создание модели существующей компании. Менеджеры обязаны разработать и документировать ее основные бизнес-процессы, оценить их эффективность;

- перепроектирование бизнес-процессов. Внедрение более эффективных рабочих процедур, определение способов использования информационных процедур и технологий, необходимые изменения в работе персонала;

- разработка систем организационного взаимодействия персонала. Характеризуются разные виды работ, разрабатывается система мотивации, организуются команды по выполнению работ, создаются программы подготовки специалистов и т.д.;

- подготовка поддерживающих информационных систем. Выявляются имеющиеся ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и разрабатывается специальная система;



—внедрение обновленных процессов. Интеграция разработанных процессов, обучение сотрудников, переход к новой организации деятельности компании.

Несомненно, что переосмысление бизнес-процессов в результате структурной перестройки компании идет в каждом конкретном случае по-особому. Тем не менее, различные перепроектированные процессы обладают многими общими характеристиками и свойствами. Эти общие свойства не зависят от отрасли производства и даже от индивидуальных особенностей отдельного процесса. Многое из того, что справедливо для автомобильной компании, перепроектировавшей свои процессы, справедливо также для страхового общества или магазина.

Рассмотрим более подробно 10 основных этапов реинжиниринга оргструктуры:

1. Формирование команды из 3 - 5 человек для реинжиниринга бизнес-процессов. Основными участниками группы должны быть первые лица, которые несут ответственность за то, чтобы существующая структура была наилучшим вариантом для целей организации, а также правильно распределялись люди по должностям, которые должны быть заняты;
2. Выработка и принятие основных принципов работы группы. Основными принципами должны стать:
  - новая оргструктура должна стать лучшим вариантом, обеспечивающим достижение миссии и реализацию стратегии предприятия;
  - активное обсуждение должно затрагивать структуру, а не конкретных людей, которые занимают ту или иную должность, и задача распределения людей по должностям - прерогатива генерального директора;
  - работа должна быть творческой;

3. Выработка набора целей новой оргструктуры. Методом, мозгового штурма начинается наработка вопроса, чего мы хотим от новой оргструктуры;
4. Формализация и переосмысление ключевых бизнес-процессов на предприятии. Формулируются, обсуждаются, перепроектируются и согласовываются ключевые бизнес-процессы, вокруг которых должна строиться новая оргструктура. На практике это 15-35 фундаментальных бизнес-процессов. Дебаты на этой стадии проходят достаточно долго, поскольку требуется полное согласие.
5. Оценка действующей оргструктуры с точки зрения ключевых бизнес-процессов. Результаты оценки фиксируются и показывают:
  - где действующая оргструктура соответствует наработанным бизнес-процессам;
  - где не соответствует;
6. Выработка набора возможных вариантов оргструктур. Генерируются всевозможные варианты новой оргструктуры (здесь неважно, кто предлагает - генеральный директор или рядовой член группы, важно, чтобы не сужались возможности генерации идей (от 3 до 10 вариантов новой оргструктуры можно получить на этом этапе))
7. Оценка различных возможных вариантов оргструктуры. Оценку предложенных вариантов новой оргструктуры необходимо осуществлять с точки зрения ключевых бизнес-процессов, а не людей, ибо сразу появляется желание рассмотреть конкретные фамилии, а делать этого нельзя. Нередко по окончании данного этапа члены группы получают окончательный результат, резко отличающийся от ожидаемого;

8. Выбор наиболее предпочтительного варианта оргструктуры с точки зрения оптимизации бизнес-процессов. На данном этапе просматриваются сильные и слабые стороны новой оргструктуры;
9. Определение основных барьеров и рисков, с которыми может столкнуться предприятие при переходе на новую оргструктуру;

Разработка компенсирующих мероприятий. Разрабатываются мероприятия, расписанные по срокам, с указанием ответственных за выполнение мероприятия, детально прописываются первые шаги с обязательной фиксацией сроков контроля заходом реализации плана мероприятий.

Таким образом, реинжиниринг рассматривается как новое эффективное направление теории менеджмента, превращающее конструирование (проектирование) бизнеса в инженерную деятельность. Реинжиниринг направлен на улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов. В настоящее время в теории реинжиниринга существует два основных подхода:

- революционный, опирающийся на резкую, довольно болезненную ломку старого механизма (способа ведения бизнеса, организационной структуры предприятия) и внедрение нового;

- эволюционный, основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Объектом реинжиниринга являются процессы, бизнес-процессы. Несомненно, что переосмысление бизнес-процессов в результате структурной перестройки компании идет в каждом конкретном случае по-особому. Тем не менее, различные перепроектированные процессы обладают многими общими характеристиками и свойствами.

Эти общие свойства не зависят от отрасли производства и даже от индивидуальных особенностей отдельного процесса. Многие из того, что справедливо для автомобильной компании, перепроектировавшей свои процессы, справедливо также для страхового общества или магазина.

Рассмотрим более подробно 10 основных этапов реинжиниринга оргструктуры:

10. формирование команды из 3 - 5 человек для реинжиниринга бизнес-процессов. Основными участниками группы должны быть первые лица, которые несут ответственность за то, чтобы существующая структура была наилучшим вариантом для целей организации, а также правильно распределялись люди по должностям, которые должны быть заняты;
11. выработка и принятие основных принципов работы группы. Основными принципами должны стать:
  - новая оргструктура должна стать лучшим вариантом, обеспечивающим достижение миссии и реализацию стратегии предприятия;
  - активное обсуждение должно затрагивать структуру, а не конкретных людей, которые занимают ту или иную должность, и задача распределения людей по должностям - прерогатива генерального директора;
  - работа должна быть творческой;
12. выработка набора целей новой оргструктуры. Методом мозгового штурма начинается наработка вопроса, чего мы хотим от новой оргструктуры;
13. формализация и переосмысление ключевых бизнес-процессов на предприятии. Формулируются, обсуждаются, перепроектируются и согласовываются ключевые бизнес-процессы, вокруг которых должна строиться новая оргструктура. На практике это 15-35 фундаментальных бизнес-процессов. Дебаты на этой

стадии проходят достаточно долго, поскольку требуется полное согласие.

14. оценка действующей оргструктуры с точки зрения ключевых бизнес-процессов. Результаты оценки фиксируются и показывают:
  - где действующая оргструктура соответствует наработанным бизнес-процессам;
  - где не соответствует;
15. выработка набора возможных вариантов оргструктур. Генерируются всевозможные варианты новой оргструктуры (здесь неважно, кто предлагает - генеральный директор или рядовой член группы, важно, чтобы не сужались возможности генерации идей (от 3 до 10 вариантов новой оргструктуры можно получить на этом этапе))
16. оценка различных возможных вариантов оргструктуры. Оценку предложенных вариантов новой оргструктуры необходимо осуществлять с точки зрения ключевых бизнес-процессов, а не людей, ибо сразу появляется желание рассмотреть конкретные фамилии, а делать этого нельзя. Нередко по окончании данного этапа члены группы получают окончательный результат, резко отличающийся от ожидаемого;
17. выбор наиболее предпочтительного варианта оргструктуры с точки зрения оптимизации бизнес-процессов. На данном этапе просматриваются сильные и слабые стороны новой оргструктуры;
18. определение основных барьеров и рисков, с которыми может столкнуться предприятие при переходе на новую оргструктуру;
19. разработка компенсирующих мероприятий. Разрабатываются мероприятия, расписанные по срокам, с указанием ответственных за выполнение мероприятия, детально прописываются первые шаги с обязательной

фиксацией сроков контроля за ходом реализации плана мероприятий.

## Раздел 5. Кадровое обеспечение процесса реструктуризации

### 5.1. Основные положения кадровой политики в процессе реструктуризации

Успех проекта реструктуризации полностью определяется умением руководства компании выбрать подход, основанный на максимальном использовании человеческих ресурсов предприятия. Желаемый результат может быть достигнут за счет:

- делегирования ответственности и упрощения взаимодействия между менеджерами и работниками, между компанией и заказчиками;
- подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий по вопросам реформирования;
- объединения сотрудников компании вокруг главной цели - качественного, конкурентоспособного обслуживания все более разборчивого и требовательного клиента;
- повсеместного внедрения в сознание менеджеров новой концепции управления, основанной на том, что их роль не контролировать людей, а вдохновлять, вселяя чувство уверенности и победный дух в каждого работника.

Современная концепция управления человеческими ресурсами формулирует достаточно широко:

- более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат;
- самоконтроль, а не внешний контроль;
- органичная, гибкая форма организации;
- повышение роли аналитических функций кадровых служб

Управление персоналом реструктурируемого предприятия имеет два основных аспекта: *функциональный* и *организационный*.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

При планировании потребности реструктурируемого предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом анализ необходимо провести отдельно по всем категориям персонала:
  1. рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные),
  2. служащие (включая руководителей различных уровней),

### 3. технический персонал;

- провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;
- определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально-квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);
- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности, оценка движения персонала).

Реформа предприятия предполагает, наряду с достижением других целей, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть рационализацию их численности.

При этом рекомендуется определить максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии развития предприятия, и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.

В обоих случаях (как при избытке, так и при недостатке трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

## 5.2. Роль топ-менеджеров в реструктуризации предприятия

Основная задача высшего руководства предприятия или компании (прежде всего, генерального директора и совета директоров) - стать лидером процесса реструктуризации, что в решающей степени определит успех преобразований. Для этого руководителем должны быть предприняты следующие действия:

- добиться осознания коллективом предприятия (компании) необходимости срочных фундаментальных перемен;
- определить цели и концепцию развития;
- создать команду способных и надежных лидеров процесса реструктурирования;
- поставить высокие, но достижимые цели по снижению затрат и увеличению прибыли;
- создать четкую систему оценки результатов деятельности и стимулирования.

Формирование команды, проводящей реструктуризацию предприятия, необходимо проводить с привлечением молодых специалистов, обладающих определенными знаниями в области рыночной экономики, а также опытных начальников подразделений, преданных компании. Для того, чтобы эти люди на самом деле стали командой, необходимо дать им возможность бывать вместе, не отвлекаясь на текучку. Если удастся убедить этих людей в серьезности и перспективности замыслов высшего руководителя, то те, кого отобрали на роль лидеров, будут дальше работать с гораздо большей эффективностью.

В процессе работы выбранных руководителей следует проявлять максимум уважения к их самостоятельности, не забывая в то же время о действенном контроле за состоянием и сроками работ. Добиться этого можно только с помощью нового стиля руководства, суть

которого состоит в том, что контролируются целевые показатели по производству, сбыту и снижению затрат, определенные высшим руководителем совместно с членами его команды, руководителями бизнес-единиц.

Реальная эффективность процесса перемен, прежде всего, зависит от личной заинтересованности в них руководителей.

### **5.3. Реформирование кадровой службы**

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством.

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения заводоуправления: отдел труда и заработной платы (расчет численности, организация, нормирование и оплата труда), плановый отдел (планирование численности, планирование затрат на рабочую силу), партком (резерв на выдвижение, подбор руководящих кадров, воспитательная работа в коллективе), профсоюзная организация (организация быта, отдыха, культурного времяпрепровождения), отдел техники безопасности, служба главного технолога (формирование

операционного разделения труда, определяющего подготовку рабочих и их расстановку, содержание труда), отдел технического обучения (подготовка кадров) и др.

Большая разобщенность всех этих узко специализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективного использования кадров. Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами. По сути, на большинстве отечественных предприятий и самой кадровой службы, как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, участвующих в управлении персоналом, не было. Появление в последние годы должности заместителя генерального директора по кадрам не спасло ситуацию, так как ему, как правило, подчинялись лишь отдел кадров, отдел подготовки кадров и помощник директора по быту. Вне поля его деятельности оставались другие отделы предприятия, занятые выполнением порученных им функций в соответствии с собственным пониманием задач управления персоналом.

Взамен традиционных, учетных функций современные кадровые подразделения должны быть ориентированы на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. Соответственно, изменился - возрос профессиональный уровень работников кадровых служб, ее функции и структура.

В рамках процесса реструктуризации речь идет о формировании на предприятии многофункциональной кадровой службы как единого целого, об организации

(координации) всей работы структурных подразделений в системе управления производством, в той или иной мере занятых работой с людьми, под единым руководством. Лишь в этом случае возможно комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения производства, но и главной задачи кадровой службы в новых экономических условиях - соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия (организации, фирмы) и занятых на нем кадров. Кадровая служба призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности, необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин и последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Основными элементами новой стратегии работы кадровых служб являются:

- учет человеческого фактора, начиная со стадии выработки корпоративной стратегии;

- применение новых контрактных систем найма, включая контракты с оговоренными сроком действия и прекращения контракта и др.;
- совершенствование процедур найма с целью снижения текучести кадров;
- рационализация труда административно-управленческого персонала;
- повышение эффективности труда административно-управленческого персонала, в первую очередь, за счет интеллектуальной специализации работников;
- совершенствование системы (целей, причин и форм) сокращения численности занятых.  
Эффективность работы кадровой службы предприятия зависит от:
- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.

#### 5.4. Подготовка и переподготовка кадров

Важнейшую роль при разработке и реализации программы реструктуризации предприятия играет подготовка и переподготовка руководителей и специалистов компании. Ее проведение может осуществляться двумя путями:

1. *Повышением общего профессионально-квалификационного уровня персонала.* Как известно, знания, полученные в вузе, быстро устаревают (у инженеров — через 5—10 лет, в высокотехнологичных областях — через 3 года). Поэтому необходимость создания в каждой компании, особенно в крупной, системы повышения квалификации очевидна.

Для решения этой задачи имеется достаточно много средств: это краткосрочные (от 2—3 дней до недели), среднесрочные (от недели до 2—3 месяцев) и полные (до года) курсы переподготовки, осуществляемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения, квалификации и т. п. Нужно отметить в поведении руководителей предприятий положительную тенденцию увеличения подготовки и переподготовки сотрудников.

Вместе с тем необходимо заметить, что общеобразовательная подготовка нужна, однако она дает весьма абстрактные знания, которые могут оказаться полезными только в сочетании с их применением в конкретных проектах реструктуризации.

*2. Обеспечением активности, заинтересованности и профессионализма персонала в проведении реструктуризации компании. В рамках этой проблемы возникают следующие задачи развития персонала, в первую очередь, управленческого:*

- умение определить свое место и роль в процессе реформирования, понимание целей и стратегии предприятия в целом и функций своего подразделения;
- умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться персонально им и его подразделением;
- получение знаний по современным подходам и методам решения этих задач;
- приобретение навыков выбора и использования этих подходов и методов для эффективного решения конкретных задач на своем рабочем месте;
- освоение технологии групповой работы в процессе решения проблем;

- освоение методов и навыков эффективной работы подчиненных и, прежде всего, мотивации их работы на требуемые результаты.

Для решения перечисленных задач необходима целевая подготовка, привязанная к реальным практическим задачам программы реформирования предприятия или компании. Основным критерий оценки такой программы конечный результат реформирования предприятия (компании): улучшение финансово-экономического состояния, повышение конкурентоспособности и т.д.). Достичь этого результата можно с помощью привлечения консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, сотрудников зарубежных фирм. Структура такой программы может быть следующей:

- ознакомление с типовой программой реформирования предприятий;
- получение общеобразовательных Знаний в необходимом объеме;
- изучение отечественного и зарубежного опыта по реструктуризации предприятий;
- приобретение практических навыков по методам решения конкретных проблем и задач, возникающих на рабочих местах в процессе реформирования.  
Рекомендуемые формы обучения:
- общеобразовательные курсы, проводимые для представителей предприятий преподавателями вузов и консалтинговых фирм;
- тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением пилотных (обладающих соответствующим опытом) предприятий;



- стажировки руководителей и отдельных специалистов на предприятиях с участием консультантов;
- «штабные игры» - целевое обучение, проводимое, в основном, консультантами с участием руководителей и специалистов предприятия по решению конкретных задач;
- обучение преподавателей и консультантов, передача технологий обучения и реформирования.

Создание принципиально новой системы обучения кадров, построенной с учетом мировой практики и имеющей целью непосредственное вовлечение работников в процесс реструктуризации, требует поддержки, как на государственном уровне, так и региональном.

Одним из существенных шагов в этом направлении со стороны Российского правительства стал Указ Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 г. «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ». Создана и реально функционирует двухступенчатая программа подготовки управленческого персонала. Одновременно с этим администрации целого ряда городов и областей (Волгоград, Самара, Набережные Челны, Кострома, Краснодар, Москва и т.д.), активно содействуют проведению семинаров по распространению успешного опыта реформирования и реструктуризации.

### 5.5. Оптимизация системы оплаты труда

Упорядочение оплаты труда реструктурируемого предприятия должно преследовать цель создания мотивирующей системы, ориентированной на повышение ответственности работников за результаты их деятельности.

Основными принципами новой системы оплаты труда должны стать:

- зарплата должна компенсировать усилия работника, которые ему необходимо прилагать для выполнения задач на данной должности;
- ее уровень должен учитывать личный вклад работника;
- размер оплаты труда должен быть конкурентоспособным по отношению к аналогичной должности на других предприятиях региона;
- зарплата не может быть уменьшена в случае уменьшения объема работ по причинам, не зависящим от работника;
- размер зарплаты и темпы ее роста должны соответствовать темпам роста стоимости жизни.

Постоянная (базовая) заработная плата устанавливается за то, что делает работник в соответствии с должностными обязанностями; переменная часть, основанная на оценке личного вклада, - за то, как он это делает.

Это способствует усилению мотивирующей роли заработной платы, обеспечению ее большей зависимости от результатов деятельности работника.

Механизм организации базовой заработной платы включает в себя решение нескольких проблем:

- формирования классификационной сетки базовых зарплат работников предприятия,
- установления «вилки» базовых зарплат и обоснования их размеров,
- оценки должностей руководителей, специалистов и служащих и обоснования размеров зарплаты для каждой конкретной должности.

Классификационная схема базовых зарплат сформирована в лестницы со «ступенями». Каждая ступень лестницы означает, что на ней размещаются должности, которые по сложности, объему выполняемых работ,

ответственности и необходимой для этого квалификации равнозначны и имеют одинаковую базовую зарплату.

Каждая вышестоящая ступень отличается от нижестоящей тем, то на ней размещаются должности с более высокой сложностью работы, уровнем ответственности и требуемой для этого квалификацией, и поэтому имеющие более высокий уровень базовой зарплаты. Интервал между двумя соседними ступенями устанавливается достаточным, чтобы мотивировать работников на продвижение на более высокую ступень этой лестницы.

Формирование «лестницы» базовых зарплат, определение количества ее ступеней на предприятии осуществляется с учетом следующих правил:

- определение и обоснование ключевой должностной позиции на предприятии в качестве точки отсчета;
- установление интервала между соседними ступенями лестницы не ниже порога чувствительности;
- установление предельного соотношения в размере базовой заработной платы между ключевой позицией и высшей должностью на предприятии.

Такой подход позволяет осуществить относительно грубое ранжирование всех видов труда на предприятии в зависимости от объема, сложности выполняемой работы и необходимой для этого квалификации.

С целью более точной дифференциации заработной платы в зависимости от характера выполняемой работы на каждой ступени лестницы устанавливаются «вилки» по оплате труда. В пределах «вилок» определяется конкретный размер заработной платы для каждой должности на основании результатов ее оценки.

Оценка должностей явилась одной из наиболее сложных проблем при формировании новой системы оплаты

труда на предприятии. Оценка должностей руководителей осуществляется по следующим критериям:

- образование;
- стаж работы;
- ответственность за руководство;
- сфера деятельности, в рамках которой должностное лицо принимает решения;
- интенсивность взаимодействия с внутренними подразделениями предприятия, внешними организациями.

Выбор перечисленных критериев позволяет установить размер базовой зарплаты для каждого руководителя с учетом уровня ответственности за руководство, сферы его компетенции и принимаемых в ее рамках решений, необходимости установления эффективных взаимоотношений со структурными подразделениями и организациями как внутри, так и за пределами предприятия, и требуемой для этого квалификации и оплаты труда.

При этом должны быть разработаны такие требования к критериям, которые бы мотивировали повышение квалификации руководителей. Мотивировали владение современными методами работы на базе персональных компьютеров, приобретение опыта управленческой деятельности, создание условий для повышения квалификации подчиненных, принятие нетрадиционных решений, повышение заинтересованности руководителей в развитии интенсивных контактов с необходимыми подразделениями как внутри, так и вне подразделения, и т.д.

В связи с быстро изменяющейся экономической ситуацией требуется регулярная переоценка должностей на предприятии с одновременным пересмотром должностных обязанностей. Достоинством предлагаемой системы организации базовой заработной платы является ее мотивирующий характер, поскольку зарплата:

- дифференцирована и зависит от характера выполняемой работы;
- устанавливается на основании формализованной оценки деятельности;
- система ее повышения увязана с повышением квалификации выполнением более сложной и ответственной работы, с продвижением должности.

В результате применения предлагаемой системы, возрастает число желающих повысить свою квалификацию, и тем самым, поднять уровень заработной платы. Кроме того, повышается ответственность за выполняемые функции, стимулируется инициативность.

## Раздел 6. Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации

### 6.1. Концепция рыночно-ориентированной организации

Процесс реструктуризации предприятия неразрывно связан с переосмыслением стратегических целей компании, ее переориентации на рынок, на конечного потребителя. Для эффективного управления требуется постоянно знать, какие соотношения цены, качества, сервиса и объема продаж реально существуют на рынке, каковы его тенденции и объемы, что предпринимают конкуренты, в чем они сильнее или слабее. Создание разветвленной системы маркетинга на предприятии позволяет решить эти и множество других вопросов именно силами предприятия. Помимо этого, гибкое управление экономикой и финансами предприятия также невозможно без хорошо работающих маркетинговых служб. Для понимания необходимости применения маркетингового подхода в деятельности предприятия коротко рассмотрим основные этапы исторического развития маркетинга. Это позволит лучше понять сущность современных процессов обмена продукцией и услугами. Эволюция взглядов на маркетинг приводится по Г. Оливеру:

- Ориентация на производство. Маркетинг прошлого и начала нынешнего столетия можно назвать системой распределения. В центре всей маркетинговой деятельности была уверенность, что возрастающий выпуск товара найдет сбыт на постоянно расширяющемся рынке. Бизнесом считалось то, что связано, главным образом, с производством, а что касается сбыта, то существовала надежда, что

расширяющийся спрос поглотит всю произведенную продукцию. Считалось, что деловой успех зависит от эффективного производства и продажи продукции по более низким ценам, чем у конкурентов. Маркетинг, «ориентированный на производство», был пассивным. Решения относительно выбора продукции, её цены и организации продаж определялись, главным образом, затратами на производство.

- Ориентация на сбыт. Экономические трудности 20-х и 30-х годов привели к появлению нового кредо: ориентации на сбыт. Выпускаемую продукцию нужно продавать и, если достаточного спроса нет, то его нужно создать при помощи активной политики сбыта. Условия производства все ещё накладывали сильный отпечаток на характер выпускаемой продукции, но производители уже стали ясно осознавать, что, продукция не может продаваться сама по себе. Заметное место в хозяйственной деятельности стала занимать реклама, средства продвижения и маркировка, больше значения стало придаваться проблемам отличия своей продукции от продукции конкурентов.
- Ориентация на Потребителя. Данный подход предполагает, что кратчайший путь к получению прибыли и к тому, чтобы предприятие как можно дольше оставалось «на плаву», состоит в том, чтобы по возможности точно определить, в чем же состоят истинные потребности Потребителя, а затем с выгодой для себя удовлетворить их.

Важнейшей задачей, для предприятия сегодня становится изучение потенциального Потребителя, выявление его желаний и мотиваций при осуществлении покупок. Это способствует росту популярности проведения маркетинговых исследований рынка.

Если предприятие хочет заниматься маркетинговой деятельностью, то, прежде всего, надо принять концепцию или философию маркетинга, которая характеризует не виды деятельности, а их цель. Универсальной формулы для организации работы к мобилизации средств в сфере маркетинга не существует, так же, как не существует и единой схемы для построения системы маркетинга. Следует всегда помнить, что маркетинг отнюдь не начинается там, где завершается производство. Напротив, в его задачи входит определение характера и масштабов производства, а также путей рентабельного использования производственных мощностей предприятия и инженерно-технических возможностей с учетом перспектив сбыта. Другими словами, выработка решений в области маркетинга предшествует решениям в области производства и определения размеров капиталовложений.

***Следовательно, современный маркетинг есть вся хозяйственная деятельность предприятия, направленная на производство продукции, пользующейся спросом, или же приведение всех ресурсов предприятия в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли.***

Основные различия между организацией, ориентированной на производство, и организацией, ориентированной на маркетинг, приведены в таблице 2.

Таблица 2  
Сравнительная характеристика предприятий  
ориентированных на производство и ориентированных на  
маркетинг

| Область деятельности или вид работ | Ориентация предприятия   |  |
|------------------------------------|--|--|
|                                    | На производство  | На маркетинг   |
| Общее руководство                  | Доминируют технологические подходы. На важнейших административных постах находятся специалисты в области производства  | Преобладают соображения, связанные с покупательским спросом. На важнейших административных постах находятся специалисты в области маркетинга   |
| Определение целей и задач          | Внутренние производственные возможности играют решающую роль. Цель хозяйственной деятельности состоит в том, чтобы увязать общие ресурсы предприятия с требованиями производства. Особое внимание уделяется вопросам технологической эффективности и производительности. Предприятие стремится завоевать престиж благодаря достижениям в сфере производства традиционной продукции | Внешние рыночные возможности являются определяющими. Задача хозяйственной деятельности заключается в том, чтобы увязать общие ресурсы предприятия с требованиями и возможностями рынка. Особое внимание уделяется разработке рыночной стратегии и планированию. Предприятие стремится завоевать репутацию лидера в формировании новой номенклатуры продукции и рынка |
| производство                       | Производство недостаточно гибкое. Предприятие продает такую продукцию, которую оно может изготовлять.  | Гибкость производства позволяет приспособлять его к возможностям реализации продукции. Предприятие продает такую продукцию, которую оно может продать с прибылью.  |
| маркетинг                          | Предприятие ставит своей задачей удовлетворять существующие покупательские потребности и разрабатывать продукцию, позволяющую обеспечивать удовлетворение этих потребностей. Будущее предприятия связано с поставками освоенной продукции на уже существующие рынки. Маркетинг не рассматривается такой же важной областью деятельности, как, например, производство или финансы.  | Предприятие стремится формировать новые рынки и разрабатывать новую рассчитанную на большой спрос продукцию. Будущее предприятия связано с рынками, которые еще предстоит выявить и развить, а также продукцией, которая пока не существует. Маркетинг считается одним из основных видов хозяйственной деятельности наравне с производством, финансами и т.д.        |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| финансы                             | Обращается больше внимания на себестоимость, чем на цену. Особый интерес проявляется к вопросу о том, как наладить производство товаров высокого качества с низкой себестоимостью. Бюджет основывается скорее на финансовых или производственных соображениях, нежели на требованиях маркетинга.  | Больше внимания уделяется тому, какую цену готов принять покупатель, как можно использовать политику цен для завоевания позиций на рынке, и какую реакцию можно ожидать со стороны конкурентов. Бюджет строится согласно требованиям в области маркетинга, и средства ассигнуются на основе задач, поставленных в сфере маркетинга.   |
| Планирование ассортимента продукции | Основывается на технологических возможностях производства. Предложения о производстве новой или усовершенствованной продукции связаны со стремлением улучшить качество и снизить себестоимость. Главными соображениями являются потребительские качества и сферы реализации продукции. Лабораторным испытаниям уделяется больше внимания, чем пробной продаже продукции на рынке. Упаковка рассматривается как средство, необходимое для транспортировки и обеспечения сохранности товара | Основывается на изучении рынка. Предложения о производстве новой или усовершенствованной продукции зарождаются в результате выявления потребностей покупателей. Главными соображениями являются потребительские качества и сферы реализации продукции, а также внешнее оформление. Пробная продажа на рынке является неотъемлемой частью планирования ассортимента продукции. Упаковка рассматривается как средство стимулирования сбыта и оценивается в зависимости от степени ее полезности для потребителя и ее эффективности с точки зрения рекламирования товара и стимулирования сбыта. |
| Организация сбыта                   | Администратор, ведающий сбытом, рассматривается как приемщик заказов для предприятия. Администратор, ведающий сбытом, не имеет высокого служебного статуса. Продвижение его на высшие руководящие должности маловероятно. Стимулирование труда работников сбыта минимальное.  | Администратор, ведающий сбытом, рассматривается как заказчик, благодаря которому обеспечивается бесперебойная работа предприятия и занятость производственных рабочих. Администратор, занимающийся сбытом, пользуется высоким статусом. Стимулированию труда работников сбыта придается первостепенное значение. Ведущий администратор в сфере сбыта входит в состав высшего руководящего звена предприятия.  |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <p>Реклама и стимулирование сбыта</p> | <p>Делается упор скорее на стоимость, нежели на вклад рекламы в общую сбытовую деятельность. Расходы на рекламу и стимулирование сбыта рассматриваются не как основные элементы себестоимости, наряду с оборудованием, сырьем, научно-исследовательскими лабораториями, а как дополнительные издержки. Достижения в области рекламы не рассматриваются как необходимые средства для успешного функционирования предприятия. Реклама и стимулирование сбыта не воспринимаются как важный инструмент повышения конкурентоспособности товаров с помощью их дифференциации.</p> | <p>Реклама и стимулирование сбыта являются неотъемлемой частью всей сбытовой деятельности предприятия и включаются в число основных элементов себестоимости. Высокие достижения в области рекламы и стимулирования сбыта считаются столь же важными для успешного функционирования предприятия, как высокий уровень технологии производства и высокая компетентность в сфере финансов и права. Реклама и стимулирование сбыта рассматриваются как потенциальный источник повышения конкурентоспособности товаров с помощью их дифференциации, особенно в тех случаях, когда различия между собственными изделиями и продукцией конкурентов становятся все менее заметными.</p> |
|---------------------------------------|---|--|

### 6.2. Функции маркетинга на предприятии

Комплексная функция маркетинга по продвижению продукции предприятия, включающая работу над продукцией, распределением, стимулированием и ценообразованием, может быть реализована именно как комплекс при полной интеграции маркетинга на предприятии. Комплексный подход позволяет организовать наиболее эффективное взаимодействие предприятия с рынком, использовать оптимальный набор инструментов воздействия. Однако полностью интегрированный маркетинг на российских предприятиях практически не применяется, поэтому есть смысл рассматривать

составляющие комплекса как отдельные функции и области применения маркетинга.

Заметим, что в большинстве случаев функция ценообразования не является прерогативой маркетинга. В минимальном варианте, маркетинг обеспечивает финансово-экономическую службу предприятия информацией о ценах конкурентов и рекомендует верхнюю границу цен.



Рис. 3. Основные функции отдела маркетинга на предприятии

Максимально цена является составляющей маркетинговых стратегий; маркетинг выявляет воспринимаемое качество продукции, особенности ассортимента, прогнозирует влияние цены на сбыт, устанавливает цены, адекватные принятым стратегиям. Финансово-экономическая служба в этом случае контролирует общую планируемую рентабельность сбытовой деятельности.

Маркетинг на предприятии подразделяется на маркетинг сырья, технологий и производства, готовой продукции. Если последним маркетингом в различной мере занимаются на большинстве предприятий, то редкое предприятие занимается первыми двумя, а они не менее важны. Ведь определив ту продукцию, которую необходимо произвести, предприятию необходимо подобрать сырье и технологический процесс соответствующего качества. Необходимо найти оптимальное соотношение (цена - качество - количество) одновременно по всем трем подразделениям маркетинга, а не по каждому в отдельности. Следует отметить, что помимо цены, качества и количества продукции, в нынешнее время не меньшую роль играет сервис, что означает не только послепродажные гарантии и обслуживание, но и работу с клиентом.

Часто не имеет смысла набирать в организацию специально для маркетинга людей со стороны. Необходимо лишь привлечь грамотного организатора маркетинговых мероприятий, если такого человека нет на предприятии. Остальные сотрудники в любом случае должны набираться из специалистов предприятия, бывших производственников, потому что для маркетинга наиболее важен опыт работы на рынке, который людям со стороны необходимо будет долго приобретать. Кроме того, не имеет смысла всех людей, занимающихся маркетингом, выделять в отдельную структурную единицу, а лучше иметь разветвленную службу маркетинга. Информацию по сырью, например, целесообразно собирать в рамках отдела снабжения. Информацию по технологическим процессам разумно собирать в конструкторских бюро или инженерных отделах предприятия. Информацию о рынке готовой продукции необходимо собирать в рамках отдела сбыта. Важно, чтобы вся эта информация собиралась в одном аналитическом центре (отделе маркетинга) и вся в совокупности

воздействовала бы на процесс планирования и управления ассортиментом предприятия.

### **6.3. Первоочередные задачи отдела маркетинга кризисного предприятия**

Итак, «точка отсчета» кризисная ситуация: склады затоварены готовой продукцией, платежеспособный спрос отсутствует, нехватка оборотных средств, паралич производства, неплатежи и т.п. Надо что-то делать, причем еще вчера. И вечный вопрос, - с чего начать?

Наверное, правильным будет такой первый шаг: определиться, говоря словами Питера Друкера, «что представляет собой наш бизнес, и каким ему следует быть?» Уверенности, что все члены управленческой команды знают четкий ответ на эти вопросы, нет никакой. Тем более, вряд ли что могут сказать по этому поводу рядовые работники. Но нельзя двигаться в нужном направлении, не определившись, куда и зачем. Так что весьма полезно это сделать, и лучше пораньше.

Попробуем построить цепочку конкретных шагов в области маркетинга, реализация которых, при прочих действиях, является неременным условием вывода предприятий из кризисной ситуации. В зависимости от конкретной ситуации, первоочередные меры должны быть приняты в следующих областях:

1. товара и ассортиментной политики;
2. политики ценообразования;
3. товародвижения и стимулирования сбыта;

Попробуем свести возможные направления анализа и действия, которые могут быть основаны на полученных результатах, в одну таблицу (см. таблицу 3)

Если подчиняться этой логике, то вполне возможно добиться увеличения объемов продаж. Оговоримся, однако, что мы не ставим своей целью описать маркетинговую деятельность предприятия во всей её полноте. Здесь речь

идет о комплексе первоочередных мер по преодолению кризисных ситуаций, связанных с проблемой сбыта производимой продукции.

Таблица 3

Основные направления маркетингового анализа кризисного предприятия

| Товар и ассортиментная политика  | Политика ценообразования   | Товародвижение и стимулирование сбыта   |
|--|--|---|
| Анализ ассортимента с точки зрения выделения товаров, имеющих наибольшую долю в объемах продаж | Анализ рыночных цен на аналогичные товары  | Оценка существующей системы сбыта и ее реальной пропускной способности  |
| Выделение товаров, имеющих наиболее высокий рыночный потенциал                                 | Расчет предельных конкурентных цен   | Выявление «узких мест» в системе сбыта  |
| Выделение убыточных и неперспективных товаров  | Выявление внутренних и внешних ограничений на формирование конкурентной цены                           | Планирование мероприятий по развитию сбытовых структур  |
| Описание ограничений по мощностям, ресурсам, технологиям                                       | Планирование мероприятий по снижению издержек производства   | Планирование мероприятий по стимулированию сбыта, в т.ч. по повышению материальной заинтересованности персонала в увеличении объемов продаж |
| Отбор новых и перспективных разработок товаров   | Планирование мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции и оценка связанных с этим затрат | Планирование необходимых рекламных мероприятий с учетом возможностей по затратам на их проведение   |
| Формирование ассортиментного плана с учетом объемов продаж                                     | Определение действий в области ценовой политики  | Планирование действий по созданию торговой марки и ее позиционированию  |

### 6.3.1. Анализ ассортиментной политики

Поскольку очевидно, что выручка возникает только как следствие продажи товара, а в реальной жизни предприятие всегда имеет дело с ограниченными ресурсами, разумно направлять эти ресурсы именно на выпуск той продукции, которая лучше продается. Поэтому, в любом случае, целесообразно делать первые шаги именно в

направлении формирования разумной ассортиментной политики.

Анализ ассортимента есть не что иное, как понимание, какие виды продукции или товарных групп дают наибольшую долю оборота. Тем более, что, в соответствии с известным принципом Парето, на 80 % объемов продаж приходится обычно всего лишь на 20 % товарных позиций. Отсюда очевидно, что понимание этого факта и определение, что конкретно входит в эти 20 %, по крайней мере, может избавить от распыления дефицитных ресурсов и помочь сконцентрировать внимание именно на том, что приносит реальные деньги. Многочисленные ссылки в литературе на этот принцип подтверждают его работоспособность, но было бы слишком просто, если бы только его применением решались все проблемы.

Во-первых, товар с высокой долей в обороте может иметь низкую рентабельность. Во-вторых, как отмечалось выше, очень существенную роль играет еще и скорость оборота. Поэтому полезно ранжирование товаров по их доле в общем объеме прибыли. Таким образом, можно понять, что приносит доход, и каков он.

Однако даже самые высокорентабельные товары далеко не всегда имеют хорошие рыночные перспективы, и делать сколько-нибудь долговременные ставки на них может быть просто опасно. Такая ситуация объясняется концепцией жизненного цикла изделия, утверждающей, что наиболее высокие объемы продаж и нормы прибыли характерны для товаров, находящихся в стадии зрелости, предшествующей фазе ухода с рынка. Вместе с тем очевидно и то, что подобный подход приемлем и достаточно эффективен, когда речь идет об относительно краткосрочной перспективе. Если же мы хотим определиться в своей ассортиментной политике более основательно, нужно оценить еще и рыночный потенциал производимых товаров. Под



рыночным потенциалом понимается степень удовлетворенности спроса на конкретный товар, наличие возможности для улучшения его потребительских свойств, активность конкурентов, условия импорта товаров-заменителей и т.п.

При этом те средства, которые используются для оценки рыночного потенциала, существенного значения не имеют и определяются скорее качеством и доступностью информации. Можно использовать различные матрицы, таблицы критериев с весовыми коэффициентами, наконец, экспертные оценки. Дело не в степени точности применяемых инструментов, а в достоверности исходной информации.

Таким образом, мы выделяем ту часть нашего ассортимента продукции, которая обладает более выгодными рыночными позициями по отношению к товарам конкурентов.

Сопоставление результаты анализа, с точки зрения прибыльности и преимуществ по отношению к конкурентам, позволяет нам разделить весь ассортимент на 4 группы и выработать соответствующее решение по каждой из них. Целесообразно сформировать перечень как наиболее перспективных, дающих максимальный доход товаров, так и убыточных. Лучше если при этом поясняется, в силу каких причин и обстоятельств товары попадают в "черный список". Иногда эти причины являются внешними для предприятия, и оно не может повлиять на них, но иногда они могут быть внутренними, и, при определенных условиях, устранимыми. Поэтому целесообразно описать основные ограничения по мощностям, ресурсам, технологиям, приводящие к сокращению ассортимента, либо объемов производства отдельных позиций.

Существенной проблемой является также обновление ассортимента. Каждое предприятие имеет (или должно

иметь) какие-либо намерения по модернизации традиционной, или освоению новой продукции.

|   |                      | Внутрифирменный анализ ассортимента |                                 |
|---|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
|   |                      | Более выгодно производить (20%)     | Менее выгодно производить (80%) |
| Анализ конкурентоспособности ассортимента | Конкурентоспособен   | Увеличить объемы производства       | Снизить объемы производства     |
|   | Неконкурентоспособен | Снизить объемы производства         | Снять с производства            |

Рис. 4. Матрица решений по ассортиментной политике предприятия

В известной степени наличие таких намерений можно даже квалифицировать как степень рыночной ориентации производителей, считается, что чем успешнее фирма, тем больше в ее ассортименте доля новых товаров (до 25-50 % у лучших). Очевидно, что при их оценке и отборе также будут играть роль названные выше факторы. Наконец, те знания ситуации, которые мы получим при анализе производимого и перспективного товарного ассортимента, с учетом выявленных ограничений разного рода (рыночных, внешних, внутрифирменных), позволяют нам подойти к осмысленному планированию политики, предприятия в области производства товара.

В результате этих действий формируется некий перечень товаров, производство которых действительно эффективным для предприятия и отвечает потребностям ближайшего будущего. Несколько сложнее обстоит дело с планированием перспективного ассортимента. Здесь можно действовать в соответствии с шагами, представленными на рисунке 5.



Рис. 5. Последовательность действий разработки перспективного ассортимента продукции

В процессе этой работы может возникнуть много проблем относительно достаточности и достоверности информации. Эти затруднения можно отчасти преодолеть путем использования экспертных оценок. Вместе с тем становится понятнее и то, какая информация действительно необходима для принятия решений в области планирования ассортимента. Это облегчает понимание основных задач по информационному обеспечению, которые могут быть

поставлены перед различными службами предприятия, и, прежде всего, перед службами маркетинга.

### 6.3.2. Анализ политики ценообразования

Конечный результат определяется не только свойствами и полезностью самого продукта. На самом деле, принимая решение о покупке, потребитель всегда имеет в виду соотношение цена/полезность. Заметим, что приемлемая цена - это не всегда низкая цена. С точки зрения маркетинга - цена, это не сколько просят, а сколько дают за товар. А больше дать, естественно, готовы, если ощущается высокая полезность товара и, как следствие, выгодность сделки. При формировании цены всегда существует проблема: завышенная цена «отпугивает» покупателя, заниженная - означает нежелательные потери для производителя. Кроме того не следует забывать, что проблемы производителя в виде собственных затрат и издержек потребителя попросту не интересуют. Отсюда ценообразование «от фактических затрат» может привести к широкому кругу нежелательных последствий: от сокращения спроса до потери части прибыли. Не всегда проходит и модель ценообразования «от потребностей фирмы-производителя» — для этого, как минимум, нужен такой товар, за который готовы платить без особых сожалений.

В реальной практике ценообразование чаще целесообразно проводить «с оглядкой на конкурента». Такую политику можно аргументировать тем, что в большинстве случаев предприятия одной отрасли испытывают воздействие внешних факторов в равной мере. Таким образом, «сверху» цена ограничивается реалиями рынка, «снизу» — затратами на производство и сбыт товара.

Будет естественно, если мы начнем с того, что попытаемся собрать информацию о рыночных ценах на

подобные по способу потребления (в том числе и «замещающие») товары. Однако, если тем и ограничиться, это мало что даст для принятия реальных решений.

Как уже отмечалось, цена должна рассматриваться нами как один из факторов конкурентоспособности товара, наряду с его полезностью, потребительскими свойствами. Сопоставляя реальные (для новых товаров потенциальные) их свойства и цены с товарами других производителей, мы можем получить для себя представление об уровне конкурентных цен. Дальнейшее исследование можно провести, дополнив анализ конкурентоспособности товара, рассмотренный ранее, следующими ценовыми позициями:

- преysкурантная цена;
- процент скидки с цены;
- налоговая скидка;
- срок платежа;
- условия кредита;
- условия кредитования в случае покупки.

Одновременно с этим разумно будет оценить по каждой товарной позиции возможность снижения себестоимости, таким образом увеличив возможный диапазон изменения цены товара. В данном случае требуется решить вопрос о возможности избежать затрат на те качественные параметры изделия, которые в действительности не столь важны для потребителя. Однако возможна также и обратная ситуация — необходимость осуществления дополнительных затрат по «доведению» товара до требуемых параметров.

Было бы неверным считать, что это все, что нужно для формирования ценовой политики предприятия. Нельзя, например, не учитывать рыночные цели предприятия или зависимость удельных затрат от объемов производства. Но эти проблемы также являются сферой деятельности службы

маркетинга и могут отслеживаться и нормально решаться только на достаточно высокой ступени ее развития.

### 6.3.3. Анализ возможностей сбытовых структур

Зачастую причины кризисных явлений лежат не в неумении произвести, а в неумении продать. Тем более, что типичное российское предприятие это никогда не беспокоило, а его сбытовые структуры выполняли чисто технические и учетные функции потребителя своего в глаза не видя и собственных каналов сбыта не имея.

Отсюда первоочередные действия должны быть направлены на активизацию сбыта, создание различного рода сбытовых структур, вплоть до фирменных магазинов, перевод работников сбытовых подразделений на контрактные отношения и т.п.

Поэтому очевидна необходимость оценки «пропускной способности» сбытовых структур предприятий, выявления «узких мест», поиска различных способов стимулирования сбыта. Практика показала, что возможностей здесь великое множество. Назовем лишь некоторые из них: создание всякого рода «торговых домов» и коммерческих фирм, как с полной зависимостью от предприятия, так и на условиях долевого участия; приобретение пакетов акций предприятий-смежников; создание временных объединений типа консорциумов для реализации конкретных проектов; создание подсобных производств, повышающих степень рыночной готовности продукта (например, швейных цехов при ткацких предприятиях); создание региональных представительств и консигнационных складов; широкое привлечение работников предприятий, ранее не имевших отношения к сбыту, для поиска заказов и взаимодействия с клиентами; активизация контактов с ассоциированными потребителями (госструктуры, армия, отраслевые объединения и т.п.);

поиск зарубежных партнеров, и создание СП с целью выхода через них на внешние рынки; введение нетрадиционных видов оплаты труда (процент от продаж) сначала для сбытовых, а затем и для других структур предприятия; перестройка управления производством на работу «под заказ»; нетрадиционные формы денежных расчетов с потребителями; активизация в разных формах рекламно-информационной деятельности и т.п.

Еще одна проблема состоит в том, что часто клиенты не знают, какое предприятие способно решить их проблемы, а также где и на каких условиях можно приобрести конкретные товары. Информирование потребителей становится не просто желательной, но и жизненно важной функцией. Очевидно, что даже трудное финансовое положение и иные проблемы не оправдывают бездействие в области рекламы предприятия и производимых им товаров, ибо это, в конечном итоге, обходится дороже. Другой вопрос, что можно предпринять при ограниченных возможностях. Здесь можно предложить:

1. Участие в выставках и ярмарках, особенно тех, которые интересны потенциальным клиентам.
2. Участие в различных семинарах и отраслевых конференциях.
3. Почтовая рассылка информационных материалов и прейскурантов, видеофильмов и т.п..
4. Организация статей в прессе и иных упоминаний о предприятии в средствах массовой информации.
5. Бесплатная рассылка образцов продукции по крупным торговым структурам соответствующего профиля.
6. Участие в общественных мероприятиях, и т.п. Собственно, все это относится скорее к «паблик рилейшнз» и фирменной рекламе.

Реклама конкретных товаров - более серьезная проблема. Это дороже и не всегда эффективно, особенно,

если речь идет о достаточно широкой гамме производимых товаров. К тому же эффективность товарной рекламы весьма зависима от точного выбора целевого сегмента рынка, знания конкретной потребительской группы и того, как происходит в ней принятие решений о покупке, какие средства массовой информации эта группа предпочитает, и т.п. Естественно, что подобная информация может быть получена только в процессе специально проводимых исследований, и это опять же аргумент в пользу создания специализированных маркетинговых структур.

Рекламу можно анализировать по двум параметрам: во-первых, это запоминаемость рекламы, а именно: сколько людей запомнило рекламу после просмотра, во-вторых, это так называемый коэффициент внедрения, то есть на сколько больше (или меньше) людей, среди видевших рекламу, являются потребителями продукции по сравнению с людьми, которые не видели рекламу. Реклама может быть произведением искусства, все ее запомнят и всем она понравится, однако она может не выполнить своего основного назначения - побуждения к покупке рекламируемого изделия. С другой стороны, реклама может быть совсем неброской и без особых художественных излишеств, но при этом будет побуждать человека к покупке.

Маркетинг мероприятие дорогое. За сбор информации, продвижение товаров часто необходимо платить очень большие деньги. Поэтому надо всегда придерживаться золотой середины в расходах на маркетинг и соответственно в его объемах. Обычно затраты на маркетинг, включая затраты на рекламу, составляют 5 – 10 % от общего оборота. Слишком мало затрат на маркетинг - отсутствие информации, как следствие: серьезные ошибки и снижение оборачиваемости. Слишком большие затраты на маркетинг - не хватит рентабельности для окупаемости.

Стоимость добычи информации не должна превышать ценности самой информации. Кроме того, здесь серьезным фактором является время поиска и обработки информации. Для этого бывает удобно пользоваться аналитическими базами данных на компьютерах и сетями, которые обеспечат быстрый доступ к информации и оперативную обработку.

Создать комплексную систему маркетинга в одночасье явно не получится, ибо это не только набор схем, методов и средств, но и в определенном смысле идеология, философия успешного бизнеса, изменение всех действующих ныне «правил игры». Создать отдел или службу маркетинга - это даже не полдела, а только лишь декларация о намерениях. Руководители четко должны понимать, что сама по себе служба маркетинга ничего не меняет: меняет ситуацию только новая система ценностей и отношений в коллективе.

## **Раздел 7. Реструктуризация задолженности**

### **7.1. Реструктуризация дебиторской задолженности**

Когда говорят о реструктуризации задолженности, то в большинстве случаев имеется в виду ряд мероприятий по взысканию дебиторской задолженности. В основном это связано с возможностью предприятия занять активную позицию по решению данных вопросов, в отличие от работы с кредиторской задолженностью, когда, несмотря на всю привлекательность рассматриваемых схем, окончательное решение в любом случае остается за предприятием-кредитором.

#### **7.1.1. Основные направления реструктуризации дебиторской задолженности**

Рассмотрим некоторые основы работы предприятия с дебиторской задолженностью, главной задачей которой является эффективное правовое взаимодействие с должниками (дебиторами), не исполнившими или ненадлежащим образом исполнившими договорные обязательства, с целью получения от них, причитающихся кредитору денежных и иных средств в оптимальные сроки.

Специалисты, занимающиеся вопросами антикризисного управления и реструктуризации предприятий, практически однозначно определяют основные направления реструктуризации предприятий-дебиторов следующими мерами:

- замена лиц в обязательствах (путем уступки прав требования и перевода долга);
- изменение сроков задолженности;
- изменение сумм долга (в том числе связанное с изменением сроков задолженности);
- изменение схемы погашения и способов исполнения обязательств.

Для выбора стратегии работы с каждым из должников необходимо на первом этапе произвести инвентаризацию всей задолженности с выделением из нее трех основных групп:

- безнадежная;
- сомнительная;
- перспективная к взысканию.

К первым двум группам дебиторов целесообразно применить уступку прав требования, регламентированную статьями 382-390 Гражданского кодекса РФ. Названные сделки позволят сократить дополнительные расходы, связанных с судебными процедурами и от зачастую неясной судебной перспективы; в достаточно короткие сроки позволят пополнить активы реально ликвидными средствами (денежными и другими оборотными активами). В случае заключения договоров об уступке права требования с участием кредиторов предприятия возможно применение взаимозачетов и соответствующее уменьшение суммы кредиторской задолженности предприятия.

Для реализации данной задачи необходима разработка грамотного макета соглашения об уступке прав требования и совместные усилия юридической, финансовой служб и службы маркетинга для заключения названных соглашений с рядом организаций.

По остальным дебиторам, срок исполнения обязательств которых наступил достаточно давно, целесообразно обратиться в суд с исками, вплоть до ареста и реализации их имущества.

Целесообразно также выделить из общих сумм кредиторской и дебиторской задолженности задолженность с истекшим сроком исковой давности (более трех лет) и произвести ее списание соответственно на прибыль или убытки предприятия.

Особое внимание следует уделить сделкам с использованием векселей и других ценных бумаг сомнительного характера.

### **7.1.2. Внесудебное погашение просроченной задолженности**

#### **7.1.2.1. Заключение договора об отсрочке (рассрочке) погашения задолженности**

Данный путь наиболее оптимален и желателен, особенно если просрочившим должником предприятия является старый деловой партнер или стратегически важный контрагент. Однако необходимо отметить, что при выборе этого пути погашения задолженности обязательно требуется наличие доброй воли со стороны контрагента. В противном случае, такое направление действий окажется фактически тупиковым и потребуются обращение к иным способам погашения дебиторской задолженности, но время будет упущено.

В ходе переговоров (переписки) представляется целесообразным обсудить вопрос не только о допустимой, с точки зрения кредитора, отсрочке или рассрочке выполнения обязательств, но и о приемлемых для обеих сторон нестандартных способах прекращения обязательств (отступное, новация, зачет и т. п.). Во избежание последующих споров и неоправданных убытков в составляемых в данном случае документах необходимо подробно регламентировать все правоотношения сторон (особенно учитывая то, что контрагент уже раз нарушил свои обязательства), а также проанализировать возможные неблагоприятные последствия указанных действий.

Например, при составлении соглашения о рассрочке платежа рекомендуется включить в него условие типа: «указанные в настоящем соглашении договоренности теряют силу в случае нарушения должником срока и

размера оплаты хотя бы одного указанного в настоящем соглашении платежа». Данное положение не позволит недобросовестному должнику расценивать заключенное соглашение как изменение условий договора, разрешающее совершенно безнаказанно не выполнять свои обязательства еще какое-то время. При этом указанная оговорка поможет кредитору, при нарушении со стороны должника новых, сроков оплаты, истребовать с него, например, неустойку или проценты за неправомерное пользование чужими денежными средствами, исчисленные начиная с первоначально оговоренной даты, приведенной непосредственно в тексте договора, а не с новой даты, закрепленной в соглашении о рассрочке.

#### 7.1.2.2. Прекращение обязательств

Как показывает, практика, применительно к процессам реструктуризации задолженности предприятий и организаций наибольшее распространение получили такие основания прекращения обязательств, как отступное, зачет и новация.

*Отступное* - определенные имущественные ценности (деньги, имущество и т.п.), предоставляемые по соглашению сторон взамен исполнения обязательства. Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами. Предметом отступного могут выступать любые, не изъятые из гражданского оборота объекты гражданских прав, к которым относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, работы и услуги; информация, результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность), нематериальные блага.

*Прекращение обязательства зачетом.* Как следует из ст. 410 ГК РФ обязательство прекращается полностью

или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо не указан или определен моментом востребования. Для зачета достаточно заявления одной стороны.

Для проведения зачета необходимо одновременное наличие трех условий:

- во-первых, предъявляемое к зачету требование должно быть встречным, т.е. лицо, выступающее кредитором по данному требованию, должно являться должником по требованию, в отношении которого производится зачет;
- во-вторых, требования сторон, по которым производится зачет, должны быть однородными, т.е. иметь однородный предмет (чаще всего это деньги);
- в-третьих, оба требования должны быть такими, по которым срок исполнения уже наступил либо не указан или определен моментом востребования.

*Новации.* Суть новации заключается в том, что стороны заключают соглашение о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения. Иными словами, новация — это замена существующего между сторонами обязательства на другое, новое. Поясним на примере. Завод осуществил поставку продукции, торговому предприятию. В силу определенных причин предприятие не имеет возможности расплатиться с заводом в установленные договором поставки сроки. В связи с этим стороны пришли к соглашению о замене существующего между ними обязательства, но оплате товара на заемное обязательство. То есть фактически заключили договор займа на сумму задолженности за поставленный товар. В данной ситуации обязательства торгового предприятия оплатить долг за поставленный товар считается прекращенным. У предприятия возникло новое обязательство - вернуть сумму займа и проценты по нему.

### 7.1.2.3. Перемена лиц в обязательстве

Гражданский кодекс РФ перемену лиц в обязательстве связывает в основном с переходом прав кредитора к другому лицу (цессия) и переводом долга.

В соответствии с п.1 ст. 391 ГК РФ, перевод должником своего долга на другое лицо допускается лишь с согласия кредитора. Это обязательное условие, несоблюдение которого ведет к недействительности соглашения о переводе долга. При переводе долга происходит замена лица, выступающего в обязательстве в качестве должника, но при этом само обязательство не прекращается.

В отличие от перевода долга, уступка права требования согласно статье 382 ГК РФ представляет собой замену кредитора в обязательстве в результате совершения первоначальным кредитором соответствующей сделки, как правило, путем заключения договора между первоначальным и новым кредитором.

Замена кредитора означает, что лицо, являющееся кредитором (цедент), выбывает из обязательства, а принадлежащее ему право (требование) передается другому лицу (цессионарию). Право первоначального кредитора переходит к новому кредитору согласно статье 384 ГК РФ в том объеме и на тех условиях, которые существовали к моменту перехода права, что включает в себя права, обеспечивающие исполнение обязательства, право на неуплаченные проценты, а также другие, связанные с требованием права. Поскольку уступка требования оформляет замену стороны в обязательстве, кредитор не может передать новому кредитору лишь часть своих прав, так как в этом случае первоначальный кредитор сохранит за собой некоторые права и останется стороной в обязательстве. Поэтому не может быть передано по уступке требования, право требовать оплаты одной партии товара в случае, если

поставка осуществляется по частям (партиями) в рамках одного договора.

В соответствии со статьей 384 ГК РФ, при уступке требования к новому кредитору переходят также и права, обеспечивающие исполнение обязательства, в том числе права на взыскание неустойки. Поэтому недействительной будет уступка права на взыскание неустойки при сохранении сторон основного обязательства.

Принято считать, что закон не допускает уступки требования в дящихся обязательствах, даже когда кредитором или должником выступает монополист по поставке продукции (работ, услуг). В таком случае при оформлении уступки требования основное внимание необходимо уделять не фактическим отношениям производства и потребления товаров и услуг, а договору, существующему между первоначальным кредитором и должником, поскольку обязательство поставить товар (оказать услуги) возникает у лица не в силу того, что оно является монополистом, а на основании заключенного им договора. Организация-монополист вправе уступить другому лицу в полном объеме право требовать оплаты переданного должнику товара (оказанных услуг), возникшее из договора между ним и должником. Не допускается лишь передача права требовать оплаты части товаров (услуг), поставляемых (оказываемых) в рамках одного Договора.

Договор уступки требования нередко используется на практике для оформления отношений судебного представительства, при которых первоначальный кредитор уступает новому кредитору право на взыскание с должника в судебном порядке суммы долга (стоимости неисполненного обязательства), при этом он получает от нового кредитора за передаваемое требование часть взысканных с должника сумм. В данном случае договор цессии является в соответствии с п. 2 ст. 170 ГК РФ ничтожной сделкой



(притворная сделка), совершенной с целью прикрыть другую сделку (договор поручения или договор возмездного оказания услуг). Предметом уступки требования, по ГК РФ, является Право кредитора требовать исполнения обязательства, а не право на взыскание долга.

Определение объема уступаемого права кредитора на практике также вызывает определенные сложности. Употребляемые в тексте ГК РФ слова «в объеме и на условиях, которые существовали к моменту перехода права», многие воспринимают буквально, пытаясь в договоре определить «объем прав» в конкретной денежной сумме. Но «объем прав» не означает указания на какую-либо конкретную денежную сумму, право требования, которой передается от одного лица к другому, а обозначает совокупность прав (право на взыскание основного долга, неустойки, процентов и т. д.). Поэтому в договоре цессии необходимо избегать употребления фраз типа: «кредитор уступает право требования с должника денежной суммы в размере 100 млн. рублей», поскольку подобная формулировка подразумевает передачу новому кредитору лишь части прав, а, следовательно, может служить основанием для признания данного договора недействительным.

Поскольку объем прав первоначального кредитора определяется договором между ним и должником, в договоре цессии необходимо также сделать ссылку на договор, послуживший основанием возникновения обязательства, права по которому переходят к новому кредитору. При отсутствии указания на договор, послуживший основанием возникновения обязательства, нельзя определить передаваемое кредитором право, а следовательно договор цессии нельзя считать заключенным. Кроме того, для передачи своих прав первоначальный кредитор обязан передать новому кредитору все документы,

удостоверяющие право требования (оригинал договора, отгрузочные документы, платежные документы и др.), и сообщить сведения, имеющие значение для осуществления требования. Первоначальный кредитор обязан передать новому кредитору именно оригиналы правоустанавливающих документов, поскольку обладание только копиями документов лишает нового кредитора возможности защитить свои права. Во-первых, отсутствие оригиналов документов не позволит требовать исполнения обязательства и взыскания убытков в судебном порядке (через арбитражный суд), а во-вторых, первоначальный кредитор может злоупотребить своим правом, заключив второй договор уступки требования и передав оригиналы документов, другому лицу.

Передача документов означает переход прав к другому лицу, при этом никакие исправления и изменения, связанные с заменой стороны в обязательстве, в договор между должником и первоначальным кредитором не вносятся, поскольку уступка требования оформляет замену стороны в обязательстве, но не стороны в договоре. На практике ошибки при применении уступки требования возникают, в том числе в результате отождествления понятий «договор» и «обязательство» и использовании их в качестве взаимозаменяемых синонимов. Согласно статье 420 ГК РФ, договором является соглашение лиц, направленное на возникновение взаимных прав и обязанностей. На основании заключенного договора возникает обязательство, то есть такое отношение сторон, в котором одно лицо обязуется совершать какие-то действия в пользу другого лица, имеющего право требовать выполнения указанных действий. При этом один договор служит, как правило, основанием возникновения нескольких обязательств, а сторона договора одновременно является кредитором по

одному обязательству и должником по другому обязательству.

Уступкой требования может быть оформлена только передача прав кредитора в обязательстве. Для замены (изменения) стороны в договоре необходимо одновременно осуществить не только уступку требования, но и перевод долга.

Для совершения уступки требования не требуется, как правило, получения согласия должника, поскольку ему безразлично, кому исполнять обязательство. Закон обязывает кредитора уведомить должника о состоявшейся уступке требования и представить должнику доказательства передачи права требования новому кредитору (копия договора цессии или соответствующие выписки из него), поскольку, если должник не был письменно уведомлен о состоявшемся переходе прав кредитора к другому лицу, он имеет право исполнить обязательство прежнему кредитору. Направление уведомления должнику с приложением доказательств передачи требования является необходимым условием совершения уступки требования, поскольку, в соответствии со статьей 385 ГК РФ, должник вправе не исполнять обязательство новому кредитору до момента представления ему доказательств перехода требования к этому лицу.

Несмотря на то, что уступка требования эффективный механизм работы с дебиторами, ее практическое использование часто сопровождается различного рода ошибками, связанными с непониманием или недопониманием правовой сущности и содержания уступки требования как замены стороны в обязательстве. Для защиты своих имущественных интересов и исключения возможности признания уступки требования недействительной необходимо внимательно относиться к

оформлению договора уступки требования и определению его условий.

#### 7.1.2.4. Возложение исполнения обязательства на третье лицо

Исполнение обязательства третьим лицом производится в тех же ситуациях, что и перевод долга, поэтому на практике эти два вида правоотношений часто смешивают, несмотря на кардинальные различия между ними.

В отличие от перевода долга, исполнение обязательства третьим лицом является не способом замены стороны в обязательстве, а способом исполнения самого обязательства. Возложение исполнения обязательства на третье лицо не влечет никаких изменений основного обязательства. Первоначальный должник по сделке остается обязанным перед своим кредитором до тех пор, пока кредитор не подтвердит, что обязательство перед ним исполнено надлежащим образом.

При переводе долга обязательство первоначального должника прекращается в момент заключения соглашения о переводе долга (при согласии кредитора).

При исполнении обязательства третьим лицом обязательство первоначального должника прекращается только после принятия кредитором исполнения от третьего лица.

Именно поэтому кредитор обязан принять исполнение, предложенное ему третьим лицом (поскольку окончательным ответчиком все равно выступает первоначальный должник). Вместе с тем кредитор может отказаться принимать исполнение от третьего лица, если из закона, договора или самого существа обязательства вытекает обязанность должника исполнить обязательство лично. Такая ситуация может иметь место, например, в случае, когда по договору поставляется продукция

определенного производителя или когда только должник обладает правом (лицензией) осуществлять этот вид работ (услуг) и т.п.

### **7.1.3. Судебные процедуры взыскания дебиторской задолженности**

#### 7.1.3.1. Условия подачи искового заявления в арбитражный суд

В случае невозможности урегулировать спор об условиях погашения денежной задолженности во внесудебном порядке, необходимо обратиться в судебные инстанции. Причем перед подачей искового заявления требуется определить размер реального ущерба, имеющего место в результате нарушения обязательства со стороны контрагента. При расчете организация может включить в него следующие составляющие:

- рыночную стоимость поставленной продукции (оказанных услуг);
- проценты за пользование кредитом, если потерпевшая сторона вынуждена получить дополнительный банковский кредит либо просрочить возврат ранее полученного кредита;
- увеличение условно-постоянных расходов в себестоимости продукции;
- расходы по оплате всех санкций, в том числе неустоек (штрафов, пени и т.п.), а также суммы, направленные на компенсацию убытков третьим лицам;
- многие иные составляющие, предусмотренные действующими в настоящее время нормативными актами и обычаями делового оборота.

При расчете упущенной выгоды необходимо уделять особое внимание объективным факторам, влияющим на размер прибыли (например, сезонные колебания цен и объемов выпуска продукции, чрезвычайные обстоятельства и т.п.).

Первое, на что необходимо обратить истцу внимание после грамотного оформления искового заявления и

максимально точного расчета убытков (для получения конечной суммы исковых требований) — принятие эффективных мер, направленных на обеспечение иска. В зависимости от ситуации они будут довольно разнообразны, например, наиболее распространенным является наложение судом ареста на наиболее ликвидные активы ответчика, в том числе находящиеся у третьих лиц. Кроме того, суд, по ходатайству истца, может запретить совершать определенные действия как ответчику, так и третьим лицам, разумеется, если их действия касаются предмета спора.

Причем откладывать подачу заявления об обеспечении иска в некоторых ситуациях равнозначно провалу всего дела, так как недобросовестному ответчику предоставляется возможность «увести» деньги с банковских счетов и, реализовав самое ценное и ликвидное имущество, оставить кредитора с необеспеченным исполнительным листом (или иным исполнительным документом).

Кроме того, необходимо постоянно осуществлять контроль за надлежащим соблюдением всех процессуальных требований законодательства, нарушение которых может явиться также Причиной отмены судебного решения.

#### 7.1.3.2. Привлечение к ответственности третьих лиц

Немаловажным в работе с дебиторской задолженностью является и полное Определение круга лиц, к которым можно предъявить требования. Конечно, в большинстве случаев ответчиком будет непосредственно сторона сделки, не исполнившая или ненадлежащим образом исполнившая договорные обязательства. Но иногда действующее законодательство допускает привлечение к ответственности целого ряда третьих лиц, не участвующих в сделке, но тем или иным образом связанных с должником.

Так, субсидиарными должниками, от которых кредитор может требовать погашения дебиторской задолженности должника, являются:

- учредители (участники), собственники имущества, руководители организации - в случае признания ее банкротом, если несостоятельность организации вызвана их указаниями или иными виновными деяниями (действиями или бездействием);
- руководители и (или) учредители (участники) организации, осуществлявшей незаконную деятельность по привлечению денежных средств граждан;
- основное (материнское) хозяйственное общество - в случае банкротства дочернего общества;
- государство - по обязательствам казенного предприятия.

Среди солидарных должников, несущих ответственность перед кредитором своим имуществом, действующее гражданское законодательство называет, например:

- основное (материнское) хозяйственное общество, которое отвечает вместе с дочерней организацией по всем сделкам, заключенным во исполнение его указаний;
- организации, возникшие в результате реорганизации должника, отвечают по его долгам в случае, если разделительной баланс не позволяет определить правопреемника.

Особо следует обратить внимание предприятий, использующих в своих расчетах векселя и иные ценные бумаги, что не только лицо, выдавшее ценную бумагу, но и все лица, индоссировавшие ее, солидарно отвечают по обязательствам, вытекающим из ценной бумаги перед ее держателем. При этом отказ от исполнения обязательства, удостоверенного ценной бумагой, со ссылкой на отсутствие основания обязательства либо на его недействительность, не допускается.

#### **7.1.4. Особенности исполнительного производства**

При взыскании задолженности через арбитражный суд необходимо учитывать финансовое состояние конкретного дебитора. В зависимости от этого стратегия поведения будет значительно отличаться. Рассмотрим далее наиболее вероятные случаи.

##### **7.1.4.1. Должник - устойчиво работающее предприятие**

Можно без преувеличения сказать, что в условиях российской действительности получение исполнительного листа в деле получения Долга зачастую является только первым этапом процедуры взыскания задолженности.

После получения исполнительного листа кредитор, по возможности в кратчайшее время должен обратиться либо в банк (банки), в котором открыт счет должника (если взыскатель располагает сведениями о наличии на нем денежных средств должника), либо к надлежащему судебному приставу-исполнителю для возбуждения исполнительного производства. Получить информацию о наличии банковских счетов должника кредитор может как самостоятельно обратившись с письменным заявлением в соответствующую налоговую инспекцию, так и через судебного пристава - исполнителя.

Если кредитор «опоздал» и денег ни на одном известном налоговой инспекции счете должника, увы, уже нет, ему необходимо немедленно обратиться к судебному приставу-исполнителю с заявлением об обеспечении исполнения исполнительного документа. В этом случае судебный пристав-исполнитель вправе произвести опись имущества должника и наложить на него арест. Этот шаг представляется особенно полезным при обстоятельствах, когда в кассе должника имеются в достаточно крупном объеме наличные Денежные средства (в этом случае

обнаруженные деньги (как рубли, так и валюта) изымаются), либо когда должник владеет ликвидным или привлекательным, с точки зрения кредитора, имуществом.

В соответствии с законом РФ «Об исполнительном производстве» от 21.07.97, арест и реализация имущества организации (дебитора) осуществляются в следующей очередности:

1. в первую очередь, имущества, непосредственно не участвующего в производстве (ценные бумаги, денежные средства на депозитных и иных счетах должника, валютные ценности, легковой автотранспорт, предметы дизайна офисов и иное);
2. во вторую очередь — готовой продукции (товаров), а также иных материальных ценностей, непосредственно не участвующих в производстве и не предназначенных для непосредственного участия в нем;
3. в третью очередь — объектов недвижимого имущества, а также сырья и материалов, станков, оборудования, других основных средств, предназначенных для непосредственного участия в производстве.

В заключение отметим, что в ситуациях, когда должником является, например, банк или иная кредитная организация, государственные или муниципальные образования, а также в случае, когда производится обращение взыскания на ценные бумаги, дебиторскую задолженность, доли в уставном капитале, имущество, оборот которого ограничен, и т. п., исполнительное производство имеет свои особенности и требует дополнительного разъяснения.

В данном случае очень кратко остановимся на довольно новом для российского права способе погашения дебиторской задолженности, которым является обращение взыскания на дебиторскую задолженность должника, то есть на долги перед ним третьих лиц.

Обращение взыскания на дебиторскую задолженность должника, в соответствии с постановлением

Правительства РФ от 27 мая 1998 года № 516, состоит из ее ареста и последующей реализации. Арест дебиторской задолженности, в частности, означает запрет должнику совершать любые действия, приводящие к изменению либо прекращению прав требований должника по соответствующим обязательствам, передавать соответствующие права требования третьим лицам. Кроме того, Дебитор должника с момента получения от лица, осуществляющего взыскание, уведомления о наложении ареста на дебиторскую задолженность и до момента реализации прав требования по этой задолженности может исполнять соответствующее обязательство только путем перечисления денежных средств на указываемый в уведомлении депозитный счет лица, осуществляющего взыскание. Реализация дебиторской задолженности происходит либо на торгах, либо на аукционных началах.

#### 7.1.4.2. Должник-банкрот

С момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом положение с погашением дебиторской задолженности для многих категорий кредиторов резко ухудшается. Так как с введением наблюдения среди кредиторов выстраивается своеобразная очередь и большинство коммерческих партнеров организации потенциального банкрота (кроме обеспечивших исполнение своих обязательств залогом имущества должника) оказываются в самом ее хвосте. Кроме того, сразу вводится в действие ряд правовых конструкций, практически полностью блокирующих выполнение дебитором своих коммерческих обязательств.

Поэтому в большинстве случаев в интересах кредитора принять все возможные правовые и экономические меры, предотвращающие признание дебитора банкротом, по крайней мере, до прекращения

исполнительного производства по делам, в которых заинтересован кредитор. При некоторых обстоятельствах имеет смысл выступить «единым фронтом» с должником, проявившим добрую волю в прекращении обязательств перед вашим предприятием, и помочь ему юридическими способами отбивать нападки других кредиторов. Таким образом ваше предприятие может получить поистине драгоценное время для совершения необходимых исполнительных действий. В этих же целях ваши специалисты, в частности, могут помочь должнику составить грамотный отзыв на заявление о признании должника банкротом и сделать попытку убедить суд принять решение об отказе в признании должника банкротом, а также принять необходимые меры для предупреждения банкротства.

Если же избежать банкротства дебитора невозможно, либо кредитор не находит взаимопонимания с его стороны, то кредитор может максимально эффективно принять участие во всех процедурах банкротства.

1. во-первых, необходимо учитывать, что каждый из конкурсных кредиторов обладает на собрании кредиторов числом голосов, пропорциональным сумме его требований по денежным обязательствам, установленным на дату проведения собрания кредиторов. Следовательно, чтобы голос вашего предприятия был более весомым на собрании кредиторов, необходимо добиться своевременного и максимально возможного признания обоснованности ваших требований (в судебном либо внесудебном порядке);
2. во-вторых, в ходе банкротства многое будет зависеть от арбитражного управляющего, поэтому не упустите свой шанс выдвинуть на эту должность человека, которому доверяете;
3. в-третьих, при очевидной нехватке имущества должника необходимо для удовлетворения всех требований кредиторов в их интересах проследить (возможно, с приглашением сторонних специалистов), чтобы арбитражным

управляющим были своевременно приняты все меры, направленные на полное удовлетворение требований кредиторов.

Весьма привлекательным порой может оказаться участие в аукционах и иных мероприятиях, направленных на реализацию прав требований должника для других объектов его имущества (если предприятие (бизнес) не продается как единый имущественный комплекс).

### 7.1.5. Списание дебиторской задолженности

Важным моментом при списании дебиторской задолженности является разделение этой задолженности на два вида: истребованную и неистребованную, так как порядок списания этих двух видов задолженностей различен.

Истребованной дебиторской задолженностью считается та, по которой организация-кредитор использовала все имеющиеся у нее возможности для погашения этой задолженности предприятием-дебитором. К таким возможностям следует отнести:

- предъявление письменной претензии к должнику;
- предъявление иска в арбитражный суд.

Очевидно, когда организация использовала обе эти возможности, дебиторскую задолженность можно считать истребованной.

Истребованная дебиторская задолженность списывается на финансовый результат деятельности предприятия по истечении срока исковой давности, который составляет три года. Списанная истребованная дебиторская задолженность уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. В противном случае, в соответствии с пунктом 1 Постановления Правительства РФ от 18 августа 1995 г. № 817 «О мерах по обеспечению правопорядка при осуществлении платежей по обязательствам за поставку товаров (выполнение работ или оказание услуг)», суммы

списанной неистребованной дебиторской задолженности не уменьшают финансовый результат, учитываемый при налогообложении прибыли.

В соответствии с пунктом 67 «Положения по бухгалтерскому учету и отчетности в Российской Федерации», утвержденного приказом Минфина России от 26 декабря 1994 г. № 170, списание долга в убыток вследствие неплатежеспособности должника не является аннулированием задолженности. Эта задолженность в течение пяти лет должна учитываться на забалансовом счете 007 «Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов» для наблюдения за возможностью ее взыскания.

## 7.2. Реструктуризация кредиторской задолженности

Структура задолженностей большинства предприятий включает следующие наиболее распространенные виды задолженностей:

- бюджетам различных уровней (федеральному бюджету РФ, бюджету субъекта РФ, местному бюджету, бюджетам государственных внебюджетных фондов, в том числе Пенсионному фонду РФ, Фонду обязательного медицинского страхования РФ, Фонду социального страхования, Государственному фонду занятости населения РФ);
- предприятиям, организациям, с которыми имеются хозяйственные связи, с неисполненными обязательствами по уплате за поставленную продукцию (работы, услуги), а также вследствие причинения вреда, неосновательного обогащения).

В отличие от правовых механизмов, используемых при работе с дебиторской задолженностью, в данном случае должны использоваться диаметрально противоположные по целям способы. То есть, если при работе со своими должниками одной из основных целей предприятия является своевременное взыскание долга и получение

адекватного возмещения убытков, то при правовой работе с кредиторами в качестве основных задач (кроме, конечно, своевременного выполнения своих договорных обязательств) выступают:

- достижение максимальной рассрочки либо отсрочки выполнения обязательств предприятия;
- признание недействительными, полностью или частично, решений налоговых, таможенных и иных контролирующих органов и тем самым уменьшение до предельно возможного уровня сумм финансовых санкций, уплачиваемых в административном порядке (налоговых, таможенных и т.п.);
- уменьшение до предельно возможного уровня претензионных сумм финансовых санкций и убытков, предъявляемых контрагентами по сделкам;
- в крайнем случае, расторжение либо признание недействительными «потерявших интерес» договоров и при необходимости истребование переданных по ним денежных или иных средств (актуальность данного способа возврата оборотных средств резко возрастает в условиях экономического кризиса, диктующего резкое сокращение расходной части организаций);
- в случае наложения ареста на счета либо имущество предприятия, признание принятых обеспечительных мер неосновательными и, как следствие, освобождение от ареста;
- покупка с максимально возможным дисконтом долгов кредиторов в целях дальнейшего прекращения своих обязательств перед ними зачетом встречных однородных требований;
- принятие иных возможных эффективных мер, направленных на сохранение в обороте организации необходимых денежных и иных средств.

В связи с тем, что наиболее серьезным кредитором (а для некоторых предприятий и наиболее крупным должником) является государственный бюджет, в последние годы вопросам реструктуризации задолженности

организаций по платежам в федеральный бюджет был посвящен ряд законодательных актов.

Важным инструментом осуществления погашения долгов юридических лиц является предоставление государством возможности реструктурирования задолженности по обязательным платежам с учетом специфики отраслей, к которым относится то или иное юридическое лицо. При предоставлении возможности отсрочить уплату образовавшейся задолженности уполномоченными органами также учитываются налоговая дисциплинированность юридического лица-должника, его финансовое и имущественное состояние. Предоставление возможности юридическим лицам-должникам реструктурировать задолженность направлено в первую очередь на стимулирование программ финансового оздоровления и улучшения собираемости налогов и других обязательных платежей.

Под реструктуризацией понимается предоставление юридическим лицам возможности уплатить возникший долг путем изменения срока уплаты налога (сбора) при выполнении некоторых условий, диктуемых государством. При этом действующим законодательством обычно устанавливается определенный порядок предоставления возможностей по реструктуризации образовавшейся задолженности юридических лиц-должников перед федеральным бюджетом.

Рассмотрев существовавшие и существующие порядки проведения реструктуризации задолженности по обязательным платежам в бюджеты различных уровней можно сделать вывод; что они принципиально одинаковые, при некоторой специфике каждого из бюджетов. В случае, если организация своевременно и в полном объеме уплачивает текущие обязательные платежи по налогам и сборам, то государство предоставляет рассрочку по уплате

сложившихся основных сумм задолженности в бюджеты. При этом, как правило, по суммам задолженностей по пеням и штрафам предоставляется более длительный срок рассрочки, а в отдельных случаях предусматривается частичное, или полное ее списание.

На сегодняшний день Налоговым кодексом РФ предусматривается четыре формы изменения срока уплаты налога и сбора: отсрочка, рассрочка, налоговый кредит и инвестиционный налоговый кредит. Рассмотрим их более подробно.

*Отсрочка* — это перенос срока уплаты налога на срок - от 1 до 6 месяцев с последующей единовременной уплатой всей суммы задолженности по истечении этого срока.

*Рассрочка*, в отличие от отсрочки, представляет собой перенос срока уплаты налога на тот же, что и отсрочка срок, но только с поэтапной оплатой задолженности в течение соответствующего срока. То есть отличие отсрочки от рассрочки заключается в различном порядке оплаты существующей задолженности.

Как отсрочка, так и рассрочка по уплате налога могут быть предоставлены как по одному, так и по нескольким налогам. Порядок и условия предоставления отсрочки и рассрочки по уплате налогов и сборов идентичны.

Основанием для предоставления заинтересованному лицу отсрочки или рассрочки по уплате налога может служить любое из следующих обстоятельств:

- причинение ущерба в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы;
- задержка финансирования из бюджета или оплаты выполненного государственного заказа;
- угроза банкротства в случае единовременной выплаты налога;



- имущественное положение исключает возможность единовременной уплаты налога;
- производство и (или) реализация товаров (работ или услуг) носит сезонный характер.

Кроме того, некоторые основания для отсрочки и рассрочки по уплате налогов предусмотрены Таможенным кодексом РФ в отношении налогов, подлежащих уплате в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ.

Налоговый кредит — это перенос срока уплаты налога на срок от 3 месяцев до 1 года с единовременным или поэтапным погашением задолженности. Как и отсрочка (рассрочка), налоговый кредит предоставляется по одному или нескольким налогам.

Налоговый кредит может быть предоставлен только в трех случаях, а именно:

- если лицу причинен ущерб в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы;
- если лицу задерживается финансирование из бюджета или оплата выполненного этим лицом государственного заказа;
- если в случае единовременной выплаты сумм налога в отношении лица возникает угроза банкротства.

Основанием для отказа в предоставлении налогового кредита служат те же обстоятельства, которые исключают возможность предоставления заинтересованному лицу отсрочки (рассрочки) по уплате налогов.

В зависимости от того, по какому основанию предоставляется налоговый кредит, на сумму задолженности подлежат начислению проценты. Как следует из п.5 ст. 65 Налогового кодекса РФ, проценты на сумму задолженности подлежат начислению только в том случае, если основанием для предоставления налогового кредита служит угроза банкротства. В остальных случаях

проценты на сумму задолженности не начисляются. Следует отметить, что проценты при предоставлении налогового кредита начисляются исходя из ставки рефинансирования ЦБ, действовавшей за период договора о налоговом кредите. То есть размер процентов, начисляемых на сумму задолженности при предоставлении налогового кредита, в два раза превышает размер процентов, начисляемых при предоставлении отсрочки или рассрочки.

При предоставлении налогового кредита Налоговый кодекс РФ требует обязательного заключения между заинтересованным лицом и уполномоченным органом договора, составленного по установленной форме.

*Инвестиционный налоговый кредит* представляет собой такое изменение срока уплаты налога, при котором организации при наличии соответствующих оснований предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Он предоставляется организации-налогоплательщику, если имеет место хотя бы одно из следующих трех оснований:

- проведение этой организацией научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ либо технического перевооружения собственного производства, в том числе направленного на создание рабочих мест для инвалидов или защиту окружающей среды от загрязнения промышленными отходами;
- осуществление этой организацией внедренческой или инновационной деятельности, в том числе создание новых или совершенствование применяемых технологий, создание новых видов сырья или материалов;

- выполнение этой организацией особо важного заказа по социально-экономическому развитию региона или предоставление ею особо важных услуг населению.

В отличие от рассмотренных выше форм изменения срока уплаты налога, (сбора) инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен только по одному федеральному налогу - налогу на прибыль (доход) организации. В отношении региональных и местных налогов ограничений не существует, и инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен по любому из них.

Срок, на который предоставляется инвестиционный налоговый кредит, достаточно велик и составляет от 1 года до 5 лет.

Еще одна особенность инвестиционного налогового кредита — это обязательное начисление процентов на сумму кредита независимо от того, по какому основанию он предоставлен. Проценты на сумму кредита устанавливаются в размере не менее одной второй, но и не более трех четвертых ставки рефинансирования ЦБ РФ.

## Раздел 8. Информационное обеспечение процесса реструктуризации

Быстрая смена текущих задач и высокая степень неопределенности являются характерными чертами осуществления большинства проектов реструктуризации предприятий и компаний. В данных условиях доступность точной и своевременной информации часто определяет успех проекта реструктуризации в целом. Для этого необходимо эффективно управлять коммуникациями проекта.

*Управление коммуникациями проекта реструктуризации (управление взаимодействием, информационными связями)* — управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации. Современное управление коммуникациями невозможно без современных информационных технологий.

Говоря об информационном обеспечении реструктуризации и об управлении коммуникациями, следует подчеркнуть, что эти два понятия включают в себя не только информационное обеспечение мероприятий по реструктуризации, т.е. непосредственно проекта реструктуризации, но и информационно-технологическое обеспечение и управление коммуникациями на самом предприятии, подвергаемом реструктуризации. Общая схема информационного обеспечения реструктуризации представлена в таблице 4.

Таблица 4

Основные направления информационного обеспечения проекта реструктуризации

| Направления   | Содержание  | Источник информации   |
|---|---|---|
| 1. Информационно-технологическое обеспечение проекта реструктуризации | Планирование системы коммуникаций проекта, сбор и распределение информации в ходе проекта, оценка и отображение прогресса, документирование | Цели и план проекта реструктуризации, рабочая информация  |
|   | Отбор, приобретение и установка программного обеспечения проекта реструктуризации   | Цели и план проекта, ресурсные ограничения, информация о рынке программного обеспечения                                   |
| 2. Создание корпоративной информационной системы                      | Разработка и проектирование информационной системы  | Результаты диагностики, стратегические направления развития компании, информационно-технологическая стратегия предприятия |
|   | Отбор и внедрение современных информационных технологий   | Информационно-технологическая стратегия предприятия, современное состояние данного направления теории и практики          |
|   | Внедрение информационной системы компании   | Проект корпоративной информационной системы, ресурсные ограничения  |

Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы взаимодействий между участниками проекта реструктуризации, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с его функциональными обязанностями.

На наш взгляд, целесообразно более подробно остановиться на механизме создания новой информационной системы на реструктурируемом предприятии.

В целом работы по разработке и внедрению должны осуществляться в следующей последовательности:

1. проведение обследования деятельности предприятия;
2. построение моделей деятельности предприятия. Обычно на фазе диагностики моделируется существующее состояние предприятия в форме модели «As-Is»;
3. оптимизация деятельности;
  - построение оптимизированных моделей деятельности предприятия. При этом применяются подходы и методы моделирования, аналогичные тем, что используются на фазе диагностики при построении моделей существующего состояния системы. Оптимизационные модели «To-Be» являются образом будущей компании;
4. разработка системного проекта. Данный этап является первой фазой непосредственной оптимизации информационной системы и поэтому требует более подробного описания. На этом этапе разрабатываются:
  - архитектура информационной системы, ее функции, Внешние условия ее функционирования, распределение функций между аппаратной и программной частями;
  - интерфейсы и распределение функций между человеком и системой;
  - требования к программным и информационным компонентам системы, необходимые аппаратные ресурсы, требования к базе данных, физические характеристики компонент системы, их интерфейсы;
  - состав людей и работ, имеющих отношение к системе;
  - ограничения в процессе разработки (директивные сроки, ресурсы, организационные мероприятия, обеспечивающие защиту информации).
 Системный проект строится на основе модели «To-Be» и включает функциональную и информационную модель будущей системы в соответствии с требованиями заказчика, а также техническое задание на создание информационной системы.
5. *Разработка предложений по автоматизации.* На основании системного проекта осуществляются:

- составление перечня автоматизированных рабочих мест предприятия и способов взаимодействия между ними;
  - анализ применимости существующих систем управления предприятиями для решения требуемых задач и формирование рекомендаций по выбору такой системы;
  - совместное с заказчиком принятие решения о выборе конкретной системы управления предприятием или разработке собственной системы;
  - разработка требований к техническим средствам;
  - разработка требований к программным средствам;
  - разработка предложений по этапам и срокам автоматизации.
6. *Разработка технического проекта.* На данном этапе на основе системного проекта и принятых решений по автоматизации осуществляется проектирование системы. Фактически здесь дается ответ на вопрос, как мы будем строить систему, чтобы она удовлетворяла предъявленным требованиям.
  7. Генерация программных кодов по спецификациям технического проекта.
  8. Тестирование и отладка программных кодов.
  9. Установка программного обеспечения.
  10. Обучение пользователей.
  11. Наполнение информационной системы фактическими данными.
  12. Интеграция информационной системы.

Работы по проектированию и внедрению единой корпоративной информационной системы необходимо проводить соотносясь с задачами всего комплекса мероприятий по реструктуризации, поскольку изменение организационной структуры, бизнес-процессов, организационной культуры или системы целей и стратегий предприятия приводит к необходимости серьезного изменения существующей системы информационных процессов.

Основные программные средства, используемые в проектах реструктуризации, можно классифицировать следующим образом:

1. *Средства управления проектами.* К числу таких программных продуктов по управлению проектами относятся Microsoft Project (Microsoft Corp), Time Line (Time Line Solutions Corp), SuperProject (Computer Associates International), Project Scheduler (Scitor Corp), Open Plan Desktop (Welcome Software Technology).
2. *Инструментальные средства, используемые для анализа и проектирования сложных систем* (в том числе организационных структур коммерческих организаций или их функциональных подсистем), можно классифицировать, в свою очередь, на 5 категорий:
  - средства создания диаграмм и инструментарию низкого уровня (ABC Flow charter (Micrografx); Process Charter (Scitor). Информационные системы этой категории носят описательный характер, имеют возможность лишь графического представления систематизированных целей и перспектив развития компании, ее реорганизации, не затрагивая аналитической стороны вопроса (статичны). Не имеют связей со средствами быстрой разработки приложений; иногда включают элементы имитационного моделирования, но на довольно низком уровне;
  - *средства проектирования и анализа процессов* (Action Workflow System (Action Technologies Inc.); WorkRoule II. Позволяют проектировать бизнес-процессы и информационные процессы; просты в использовании, но средства анализа получаемых планов довольно слабые;
  - средства комплексного (в том числе и имитационного) моделирования (ARIS Toolset (IDS Prof. Scheer), Arena (System Modeling); ProModel (Pro-Mode!)). Предлагают имитационное моделирование с помощью графических средств, библиотек специализированных подпрограмм и специализированных языков. Используются для

выполнения сложных проектов, в крупных фирмах или на уровне нескольких организаций (филиалов);

- объектно-ориентированные инструментари и средства быстрой разработки приложений Framework (Ptech); Designer 2000 (Oracle). Эти инструментари ориентированы исключительно на разработчиков информационных систем;
- интегрированные многофункциональные средства, автоматизирующие основные этапы проведения реинжиниринга бизнес процессов (SPARKS (Coopers & Lybrand); BDF (Texas Instruments Inc). Фирмы-поставщики предлагают методологическую поддержку, организацию многопользовательского доступа к инструментарию, стыковку со средствами быстрой разработки приложений, а также возможности имитационного моделирования и анимации.

3. *Программные средства экономического и маркетингового анализа.* К числу этих инструментальных средств относятся EasyABC Plus (Meta Soft ware), Marketing Expert, Audit Expert, Project Expert (Pro-Invest Consulting).

4. *Средства автоматизации документооборота, управления документами и бизнес-процессами.* В качестве инструментальных средств автоматизации документооборота и управления коммуникациями можно использовать Staffware (Staffware pie), DOCS Open (PC DOCS), Excalibur EPS и Retrieval- Ware (Excalibur Technologies Corp).

## Раздел 9. Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия

Сегодня приходится признать, что значительное число проектов реструктуризации, инициированных в последнее время, не принесло ощутимого результата. Случаи удач единичны, и о практическом эффекте реструктуризации предпочитают не говорить.

Практика реструктуризационных проектов показывает, что процесс реорганизации неизбежно затрагивает интересы ряда групп, связанных с предприятием. Если цели и методы реструктуризации нарушают интересы этих групп, то противодействие последних ведет к саботажу и провалу реструктуризации. В числе этих групп на разных предприятиях могут оказаться:

- собственники предприятия;
- высшее руководство предприятия;
- криминальные группы;
- профсоюзы рабочих предприятия;
- региональная администрация.

Кроме того, препятствием на пути реструктуризации выступает и существующий законодательный механизм.

### 9.1. Несовершенный законодательный механизм

Законодательство сегодня не критикует только ленивый. Мы остановимся на том, что непосредственно препятствует реструктуризации.

Во-первых, налоговая система. Она создает условия, при которых оптимальные с точки зрения стратегии, управления и экономики производства схемы реструктуризации оказываются нецелесообразными с налоговой точки зрения, что вынуждает прибегать к компромиссам. Вопрос упирается, главным образом, в образование дополнительного налогового бремени на промежуточных технологических переделах. Российские

налоги, особенно НДС, крайне нечувствительны к этапам технологического процесса и не учитывают разницы между производствами базовых отраслей и производствами, ориентированными на конечного потребителя. Кроме того, чрезмерное налоговое бремя препятствует внедрению нормальных финансовых схем, на которые должна опираться реструктуризация, поскольку все преимущества, которые могло бы получить предприятие от реструктуризации, оказались бы «съедены» налогами.

Во-вторых, необходимо отметить недоработанность механизма банкротства. Несмотря на то, что новый «Закон о банкротстве» вызвал лавинообразный рост процессов о несостоятельности, сами они мало ограждены от вмешательства извне. На них накладываются социально-политические коллизии как на региональном, так и на федеральном уровнях. Это приводит к третьей проблеме — отсутствию единых правил игры для участников процесса.

Отсутствие этих правил означает, что предприятия, обладающие большим потенциалом влияния, получают преимущества по сравнению с другими. Поэтому средние предприятия с относительно небольшими долгами, как и положено, быстро проходят стадию банкротства, а какой-нибудь «гигант индустрии» с миллиардными долгами, который давно нужно было обанкротить и реструктуризировать, остается недостижимым для закона.

Еще одним препятствующим фактором является изменчивость экономического курса правительства. До недавнего времени правительство фактически поддерживало импортеров. Многие продукты отечественного производства оказывались в этих условиях убыточными и неконкурентоспособными. Следуя нормальной логике реструктуризации - такие производства надлежало бы закрыть, однако августовский кризис показал, что ситуация далеко не так однозначна. Если сегодня

предприятия реструктуризируются опираясь на текущие условия, то завтра, с изменением политики валютного регулирования, они снова могут оказаться в проигрыше.

## **9.2. Неэффективный собственник**

Собственники предприятия должны быть главными ревнителями благополучия предприятия. Однако на практике не все так гладко. Во-первых, собственниками могут оказаться банки и финансовые группы. Они зачастую используют предприятия как источник денежных средств для подпитки своих финансовых операций. Реструктуризация в данном случае сводится к централизации финансовых потоков предприятия под контролем банка и его представителей на предприятии. Последние часто оказываются некомпетентными, не знающими специфики реального сектора и конкретного производства людьми.

Во-вторых, одним из главных собственников предприятия могут быть:

- директорат предприятия;
- криминальные группы;
- трудовой коллектив;
- региональная администрация.

Отметим, что если собственник предприятия не является стратегическим инвестором, ориентированным на долгосрочный результат, реструктуризация бьет прямо по его интересам. Поэтому содержание реструктуризации, инициированной таким собственником или проходящей под его контролем, либо выхолащивается, либо обращается во вред предприятию.

## **9.3. Некомпетентный менеджмент**

Высшее руководство предприятия может с одной стороны быть ориентированным в первую очередь на достижение личностных целей, с другой - попросту некомпетентным (или и тем, и другим одновременно). В

этой случае при реструктуризации будут выявлены либо «теневые» финансовые потоки, обескровливающие предприятие, либо факты принятия неверных решений или отторжения позитивных идей. Решения, которые должны предложить консультанты в такой ситуации, будут означать перекрытие «теневых» потоков, а также замену или ограничение полномочий высшего руководства. Это неизбежно вызовет резкое неприятие рекомендаций по реструктуризации со стороны руководства. Встает вопрос, зачем вообще такие руководители инициируют процесс реструктуризации? Причины могут быть разные. Например, таким образом, пытаются:

- продемонстрировать свою состоятельность как руководителя;
- получить дополнительный аргумент в переговорах с кредиторами;
- получить кредиты (целевое финансирование), которые дают под реструктуризацию;
- по возможности осуществить отдельные локальные улучшения под флагом реструктуризации.

Наконец многие руководители просто не задумываются над тем, что может выявить реструктуризация и к каким последствиям она может привести, а когда узнают, пытаются спустить процесс на тормозах,

#### **9.4. Криминальные группы**

Криминальные группы могут оказаться среди собственников предприятия либо монополизировать его снабжение или сбыт: в любом случае они будут выкачивать деньги. Будучи собственниками, они действуют так же, как банки, и навязывают свои условия снабжения или сбыта, делающие производство неэффективным. Любые действия, устраняющие подобное положение, встречают яростное сопротивление этих групп в характерной для них манере. Поскольку консультанты не имеют, как правило, адекватного

прикрытия со стороны силовых структур, проведение полноценной реструктуризации в таких условиях становится рискованным делом.

#### **9.5. Профсоюзы**

Реструктуризация в большинстве случаев предусматривает ликвидацию убыточных производств. Это вызывает активное противодействие профсоюзов. Профсоюзные деятели и рядовые члены по-прежнему руководствуются уравнительной психологией: пусть будет плохо, но всем одинаково. Они не понимают того, что ликвидация даже половины рабочих мест означает спасение другой половины. Методы, которыми пользуются профсоюзы для отстаивания своей точки зрения, в сущности, мало отличаются от методов криминальных структур - в обоих случаях это силовое давление.

#### **9.6. Региональная администрация**

Администрация также имеет свои интересы. Она желает видеть предприятия в качестве постоянных источников доходов бюджета. Между тем одной из целей реструктуризационных мероприятий является минимизация налогообложения, что противоречит финансовым интересам администрации, чему она активно сопротивляется напрямую или с помощью местной налоговой инспекции. Администрация заинтересована и в снижении социальной напряженности, включая сохранение рабочих мест. Кроме того, администрация стремится контролировать предприятия в своих политических целях, а эффективная реструктуризация далеко не всегда приносит краткосрочные политические выгоды.

Все интересы, связанные с предприятием, будучи в той или иной степени сходными между собой, прямо противоречат долгосрочным интересам самого предприятия, которые призвана обеспечивать реструктуризация.

Парадоксально, но единственной группой, потенциально поддерживающей реструктуризацию, являются менеджеры среднего звена. С одной стороны, они достаточно компетентны, чтобы увидеть долгосрочные последствия положительных или отрицательных действий для предприятия, а с другой — не участвуя в распределении основных «барышей», не имеют заинтересованности в сохранении «status quo». Они охотно взаимодействуют с консультантами, участвуя в выработке эффективных решений. Проблема лишь в том, что из всех групп эта наименее организованная и влиятельная.

### Библиографический список

1. Аврамова Е., Гурков И. Адаптация промышленного предприятия, к рыночным условиям // Вопросы экономики. - 1996, - №11.
2. Алексеева Л.Ф. Психология активности личности. - Новосибирск, 1996.
3. Алимова Т., Евсеева И. Основные проблемы и стратегия поведения промышленного предприятия на товарном рынке // Предпринимательство в России 1995, №3-4, 1995.
4. Аллан Гибб, Станислав Ляпунов. Создание малых предприятий из крупных в Центральной и Восточной Европе // Международный журнал «Small Enterprise Development» («Развитие малых предприятий»). - 1995, -- № 3.
5. Аллан Гибб, Станислав Ляпунов. Создание малых предприятий на базе крупных в странах переходного типа. //Международный журнал «Small Enterprise Development» («Развитие малых предприятий»). - 1995, - № 1.
6. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. Практика маркетинга. - М.: Фолиум. - 1996. - 128с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. - М. 1998.
8. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. и др.: Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов: под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И. -М.: Закон и право (ЮНИТИ) - 1996. - 469с.
9. Биркгоф Г. Теория структур. - М., 1952.
10. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А. - 1999. - 380с.
11. Большой экономический словарь: Под ред. А.Н. Азриляна. - М.: Фонд «Правовая культура» 1994. - 528 с.
12. Ван. Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./ Гл. ред. серии Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800с.
13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании. - М: Инфра-М, 1996.
14. Гражданский кодекс РФ. - М., 1995.
15. Долгопятова Т.Г. Реструктуризация собственности и контроль в промышленном производстве России. // Предпринимательство в России - 1995. -№3-4.



16. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. - М.: АНХ. 1995.
17. Дракер П. Управление, нацеленное на результаты. - М., 1994.
18. Закон «Об акционерных обществах». - М., 1995.
19. Закон «О бухгалтерском учёте». - М., 1996.
20. Закон «О несостоятельности (банкротстве)». - М., 2002.
21. В.В. Синергетическая природа социальных модернизаций. - Тверь, 1995,
22. Ильдеменов С.В. и др. Организационные преобразования в акционерном обществе, создание холдинга. // Экономика и жизнь - 1994. - №48.
23. Ильдеменов С.В. и др. План машиностроительного предприятия в условиях самофинансирования. - М.: Машиностроение, 1989.
24. Ильдеменов С.В. Управление нововведениями в промышленности. - Лениздат, 1991.
25. Ильдеменов С.В., Хайниш С.В. и др. Как привлечь инвестиции, // Экономика и жизнь. - 1994.-№28.
26. Ириков В.А., Глушков Г.А., Ильдеменов С.В. и др.: Технология и опыт вывода предприятия из критического и банкротного состояния в конкурентоспособное: Под ред. В.А. Ирикова. — М.: ТОО «Аллегро-пресс». —1996. — 232с.
27. Ириков В.А., Ильдеменов С.В. и др. Спасение утопающих— дело рук самих утопающих. Технология и опыт использования внутренних резервов предприятия. // Экономика и жизнь. - 1996. - №23.
28. Исуровлев А.Л., Позняков В.П. Деловая активность предпринимателей, методы оценки и воздействия. - М., 1995.
29. Карпова Т.Л. «Основы управленческого учета». М., 1997.
30. Киперман Г.Я. Организация деятельности акционерного общества. // Финансовая газета (региональный выпуск). – 1995. - №19-23.
31. Круглова Е. Проблемы создания корпоративных информационных систем // Консультант директора.– 1999.-№ 9.
32. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001. – 432с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
33. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. - М.: Издательство ПРИОР (ИВАКО Аналитик). - 1998.

34. Любимцева С. Структурная модернизация экономики. // Экономист, 2003, №2.
35. Ляпунов С. Опыт реструктуризации Чебоксарского производственного объединения «Промприбор»// Предпринимательство в России. - 1995. - № 2.
36. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. / Реструктуризация предприятий и компаний. / Под ред. Мазура. И.И. - М.: Высш. шк. - 2000. - 587с.
37. Методические рекомендации по проведению реструктуризации государственных предприятий", утвержденные приказом Минэкономики от 23.01.1998 г.- №9
38. Ожегов С.И. Словарь русского языка / Под ред. Шведовой Н.Ю. - М.: Русский язык. - 1989. - 750 с.
39. Оценка бизнеса: Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. - М.: Финансы и статистика.- 1998. -512с.
40. Пороховский А. Рыночный курс: противоречия и перспективы.//Экономист, 2003, №8. -с.31.
41. После акционирования //Экономика и жизнь. - 1993. - № 7.
42. Постановление правительства РФ «О ходе выполнения и задачах Правительства РФ по реализации послания Президента РФ Федеральному собранию и программы Правительства РФ «Структурная перестройка и экономический рост в 1997-2000 годах» № 1081 от 28.08.97.
43. Постановление правительства РФ «Об условиях предоставления государственной поддержки реформируемым государственным и муниципальным унитарным предприятиям и иным коммерческим организациям» № 701 от 13.06.97.
44. Приватизация в Великобритании: социально-экономический и политический анализ. - М.: ИНИОН, 2000.- с.189.
45. Пять вариантов реорганизации.// Финансовая газета. - 1996. - №31.
46. Реструктуризация предприятия и опыт Санкт-Петербургского завода Стройдормаш. - СПб., 1996.
47. Реструктурирование предприятия. Рациональная система бизнес-единиц. М., ДЕЛО. 1996
48. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. - М.: Издательство ПРИОР (ИВАКО Аналитик).- 1998. – 320с.
49. Современный словарь иностранных слов. - СПб.: Дуэт. - 1994. – 752с.

50. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. Издание 2-е. стереотипное - М.: Информационно - издательский дом «Филинь», 1997.-272с.
51. Структурные преобразования в промышленности - условие экономического роста // Экономист. -2000. -№5.
52. Терехин В.И., Моисеев С.В., Терехин Д.В. и др.: Финансовое управление фирмой: Под ред. В.И. Терехина, - М.: ОАО «Экономика». - 1998. - 350с.
53. Типовая программа реформирования предприятий.// Ведомственное приложение к «Российской газете». -1997. – №34-46 .
54. Управленческий учет / Под ред. В.Паля и Р.Вандер Вила. - М.: ИНФРА-М. -1997-480 с.
55. Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Издательство ЭКМОС, 1997. -400с.
56. Учет: какой и для каких целей // Экономика и жизнь. - 1996. - № 42-47.
57. Факторы становления социального облика молодого российского предпринимателя. - Новгород, 1995.
58. Финансовая газета (Региональный выпуск). - 1995. - № 19 - 23.
59. Хелферт Э. Техника финансового анализа/ Пер. с англ. Под. Ред. Л.П. Бельх. - М: Аудит (ЮНИТИ). - 1996. - 663с.
60. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. - М., 1992.
61. Холиков В.Д. Социология предпринимательства. - М., 1996.
62. Яковлев А. Адаптация промышленного предприятия к рыночным условиям.// Вопросы экономики. - 1996. - № 11.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Ирина Архиповна Шаралдаева

Редактор Т.Ю. Артюнина

Подписано в печать 17.04.2005 г. Формат 60x84 1/16.  
Усл.п.л. 9,30, уч.-изд.л.9,0. Тираж 100 экз. Заказ № 68.

---

Издательство ВСГТУ. г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, 40, в.