



**П. В. АКСЕНОВ**  
 Главный специалист отдела  
 реализации проектов  
 департамента реализации  
 проектов федеральных  
 программ ОАО «Холдинг  
 МРСК».

E-mail:  
 aksenovpv@gmail.com.

**А**ктуальность проблемы реструктуризации предприятий обусловлена несколькими причинами, главными среди них являются: переход России к рыночной экономической системе, повышение финансовых рисков предприятий в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной борьбы между компаниями и группами компаний в различных сегментах рынка и ряд глубоких финансово-экономических кризисов, постигших российскую экономику за последние пятнадцать лет.

Основной причиной реструктуризации предприятия обычно является низкая эффективность работы компании, вызванная несоответствием бизнеса меняющимся требованиям рынка. Следствиями подобной ситуации становятся неудовлетворительные финансовые показатели, нехватка оборотных средств, высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженности. Необходимость в реструктуризации может возникнуть и у вполне успешных компаний. Так, любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления. И дальновидные руководители проводят преобразования, не дожидаясь снижения эффективности бизнеса.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

инструменты повышения эффективности, конкурентоспособность, устойчивое развитие предприятия.

# Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития компании

**Р**еструктуризация есть процесс адаптации внутренних структур компании, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды. Реструктуризация обуславливается внешней средой, борьбой за выживание: необходимо постоянно оптимизировать свою внутреннюю организацию с целью достигнуть большей устойчивости развития, максимизировать экономический эффект при минимуме затрат [2]. Таким образом, ключевая цель проведения реструктуризации – повышение конкурен-

тоспособности, эффективности и устойчивости предприятия. Однако поскольку реструктуризация – комплексный процесс, затрагивающий все стороны деятельности компании, при ее проведении возникает ряд частных задач [6]:

- оптимизация организационной и функциональной структур и системы управления компании в соответствии со стратегическими целями развития (при необходимости оптимизация стратегии и политики компании);
- реинжиниринг бизнес-процессов и, главным образом, процессов коммерческой и финансовой деятельности в целях улучшения показателей;

- обновление производственной базы;
- переориентация организации на прибыльные сегменты рынка;
- рациональное использование ресурсов компании;
- оптимизация количественного и качественного состава персонала.

Многие российские организации, в частности крупные сырьевые компании, нуждаются в серьезной реструктуризации бизнеса. Налицо несоответствие системы управления, учета, мотивации персонала и корпоративной культуры современным рыночным тенденциям [5].

Для оптимизации бизнес-процессов и внедрения четко регламентированной организационной структуры, а также последующего подбора квалифицированных кадров компании необходимо комплексно оценить организацию своей деятельности.

В процесс реструктуризации компании входит процедура реорганизации, которая в узком смысле означает преобразование, переустройство организационной структуры и управления компанией.

Реорганизация предприятия проводится по следующей схеме:

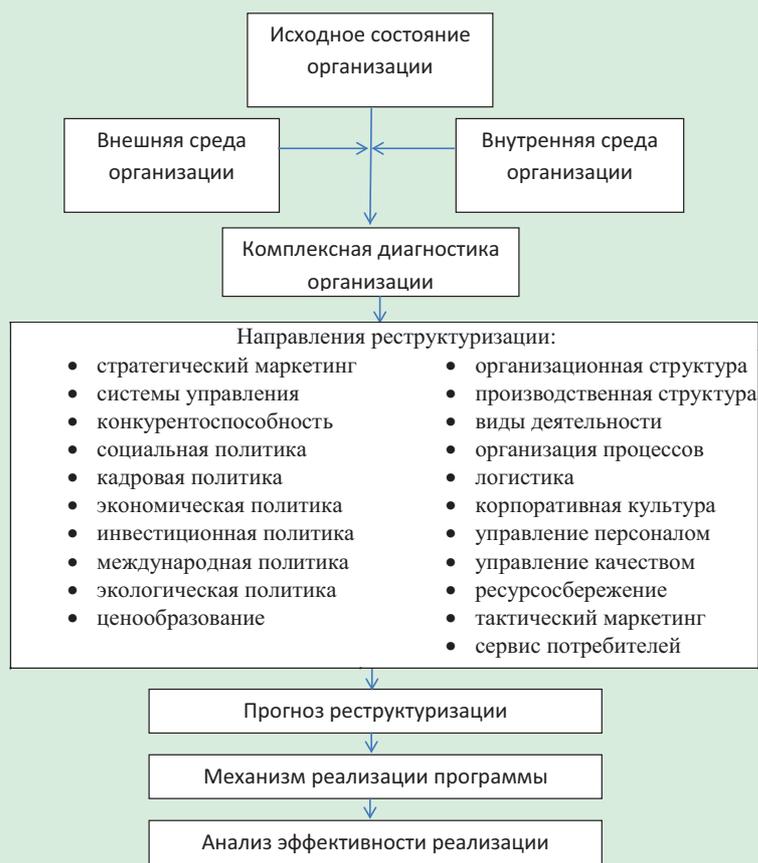
- внешнее управление имуществом должника и санация, если предприятие признано банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной;
- повышение эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия, проводимая по инициативе компании;
- принудительно, по решению федеральных антимонопольных органов, если коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два нарушения антимонопольного законодательства и более.

В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Согласно Гражданскому кодексу РФ, формами реорганизации являются слияние, присоединение, разделение, выделение, выведение, преобразование. Тем же кодексом и Законом РФ «Об акционерных обществах» [1] предусмотрено обеспечение прав кредиторов в случае реорганизации юридического лица. Необходимым этапом реорганизации является оформление передаточных актов и разделительных балансов. И те и другие должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должни-

ков, включая обязательства, оспариваемые сторонами.

Реорганизация в форме выделения – сложный, но широко востребованный способ реорганизации акционерных обществ, который позволяет эффективно и недорого решать многие задачи реструктуризации бизнеса [3]. В частности, наиболее популярный метод выведения части активов компании путем создания дочерних структур имеет ряд существенных недостатков по сравнению с процедурой реорганизации в форме выделения, когда указанный актив переходит к вновь созданному обществу по разделительному балансу в результате правопреемства. К указанным недостаткам относится необходимость проведения независимой оценки стоимости выводимого ак-

#### Принципиальная схема реструктуризации организации



тива, а значит, создания акционерного общества с уставным капиталом, размер которого значительно превышает балансовую стоимость актива. Размер уставного капитала создаваемого (нового) общества может быть не равен размеру передаваемых активов и может быть значительно меньше. Для равенства актива и пассива в создаваемое общество по разделительному балансу переда-

ется соответствующая часть задолженностей реорганизуемого общества. Чем больше уставный капитал создаваемого общества, тем меньше задолженностей ему должно быть передано по разделительному балансу, и наоборот, если уставный капитал нового общества невелик, а размер передаваемых активов существен, размер передаваемой задолженности будет значительным. При этом возникают серьезные налоговые последствия и проблемы, связанные с особым статусом сделок по выведению значимых активов общества (крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в соответствии с корпоративной политикой компании. Есть вероятность признания сделок по отчуждению значимых активов по договорам купли-продажи и решениям о создании дочерних структур недействительными [7].

Процесс реструктуризации можно разбить на несколько этапов. Заслуженный деятель науки, специалист в области стратегического менеджмента и комплексного изучения конкурентоспособности компании Р. А. Фатхутдинов предложил принципиальную схему реструктуризации организации (см. рисунок) [5].

На начальном этапе проводится комплексная диагностика текущего состояния организации, анализируется влияние внешней и внутренней сред на предприятие. На основе полученных результатов определяются направления реструктуризации. После выбора направлений составляется предварительный план мероприятий, составляется прогноз реструктуризации предприятия. Вырабатывается подробный поэтапный план, а именно механизм реализации программы реструктуризации с указанием сроков проведения мероприятий. Завершающим этапом является анализ эффективности проведенной реструктуризации компании [4].

В результате реализации проекта реструктуризации компании и использования основных финансовых инструментов повышения конкурентоспособности компании в течение одного-двух лет должны быть достигнуты следующие результаты:

- завоевание лидерских позиций в выделенных стратегических сегментах рынка (за счет качества, цены, параметров продукции, услуг, сервиса и т. п.);
- снижение затрат организации по основной продукции за счет выделения излишних производственных мощностей;
- повышение качества готовой продукции и ее потребительских свойств;
- оптимизация основных процессов (закупок, производства, поставок);

- внедрение прозрачной, ориентированной на рынок системы управления;
- формирование ответственности за достижение вышеуказанных результатов и мотивации сотрудников к их достижению.

Положительным примером реструктуризации в нефтяной отрасли может служить реструктуризация ОАО «Татнефть» в 2003–2008 годах [8]. Предпосылкой реструктуризации ОАО «Татнефть» послужили высокие затраты ресурсов, низкая производительность труда и недостаточный уровень качества исполнения услуг по сравнению со специализированными организациями, находящимися в отрасли. Сложившаяся ситуация требовала кардинальных решений. На фоне сложных условий добычи нефти для повышения уровня доходности компании необходимы снижение удельных затрат на единицу продукции, повышение производительности труда персонала, а также эффективности использования основных фондов и других материальных ресурсов.

Решением стала реструктуризация. С ее помощью было обеспечено совершенствование организационной и производственной структуры ОАО «Татнефть». Планомерную работу по реструктуризации и развитию сервисного обслуживания начали в 2002 году. Из состава компании вывели подразделения, занимавшиеся непрофильными и вспомогательными видами деятельности, на их базе созданы специализированные сервисные предприятия. В 2005–2007 годах акционерное общество продолжило специализацию сервиса путем формирования отдельных управляющих компаний (УК): УК ООО «Татнефть-МехСервис», УК ООО «ТНГ-Групп», УК ООО «Главнефтегазстройсервис», УК ООО «Татнефть-ТрансСервис», УК ООО «Татнефть-ТрубопроводСервис», а также ООО «Татнефть-Энергосервис», ООО «Татспецтранспорт». Итогом реструктуризации стали повышение производительности труда и прозрачности компании, эффективность использования промышленных мощностей, а главное, концентрация управленческих ресурсов на нефтегазодобыче как основном виде деятельности.

Проведение преобразований позволило не только оптимизировать структуру компании, но и создать конкурентную среду в сфере сервисных услуг. Сейчас все подрядчики поставлены в равные условия. Сложился рынок, и нефтегазодобывающее управление как заказчик может выбирать услуги, приемлемые по цене и качеству. Кроме того, в ходе реструктуризации произошла оптимизация имущественного комплекса. В результате высвобождения производственных площадей появилась возможность сократить затраты

путем консервации, реализации, сдачи в аренду производственных площадей.

В целом реорганизация ОАО «Татнефть» отражается на ключевых показателях деятельности. Так, производительность труда в расчете на одного работника увеличилась с 432 т/чел. в 2002 году до 647 т/чел. в 2007 году. Таким образом, реструктуризация явилась эффективным решением задачи совершенствования системы организации производства и дальнейшего укрепления финансово-экономического состояния ОАО «Татнефть».

Процесс реструктуризации зачастую болезненный, но необходимый процесс регулирования, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, он требует значительных затрат, так как нужно привлечь большой объем инвестиций для модернизации производственных мощностей, осуществления крупных имущественных сделок и пр.

Реструктуризацию предприятия следует проводить сверху вниз – от целей предприятия к ра-

ботам, благодаря которым реализуется алгоритм достижения поставленных целей. В противном случае реструктуризация бессмысленна, или проводимые мероприятия представляют собой не реструктуризацию, а нормальный и необходимый для сохранения и устойчивости бизнес-системы процесс постоянной модернизации отдельных элементов системы управления предприятием.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация – это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. При реализации данного процесса нужно учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо только при наличии четко определенных целей, концепции реструктуризации, понимании каждого ее этапа и методов, с помощью которых необходимо действовать.

1. Об акционерных обществах: Федеральный закон Российской Федерации от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 28.07.2012) // КонсультантПлюс: Электронный ресурс. Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=133404;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.32845500907212466;from=95580-0>.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 256 с.
3. Белоусов П.В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 26 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2008. 432 с.
6. Хомяченкова Н.А. Автореферат: Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 21 с.
7. Шимоханская Т.В. Совершенствование методологии учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития организации: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Йошкар-Ола, 2011. 36 с.
8. Tatneft: Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.tatneft.ru/wps/wcm/connect/tatneft/portal\\_rus/homepage](http://www.tatneft.ru/wps/wcm/connect/tatneft/portal_rus/homepage).