

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА:

- Общие понятия реструктуризации
- Законодательные и методологические основы реструктуризации
- Особенности бизнес - планирования в процессе реструктуризации
- Оперативная реструктуризация - комплекс мер по восстановлению платежеспособности компании
- Стратегическая реструктуризация - управление стоимостью бизнеса
- Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности
- Современные методические подходы организации исполнения проектов реструктуризации

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ:

- К.Б. Пучкин. Теоретические основы реструктуризации: учебное пособие /- Новосибирск: Изд-во СГУПСа, 2013. - 176 с.
- Белых Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов/ Л. П. Белых, М. А. Федотова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 399 с.
- Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; под общ. ред. И. И. Мазура. - М.: Экономика, 2010. - 456 с.

Преодоление кризиса и на уровне предприятия, и на уровне экономики в целом во многом основывается на наличии у субъектов экономических отношений знаний:

- действующих ограничений различного характера: социальных, экономических, демографических и морально-этических;
- адекватных и четких представлений о действительных целях функционирования данной экономической системы (предприятия ли, страны ли) т.е. критерии оптимальности;
- о реальности тех или иных вариантов экономического развития.

ПРЕДПРИЯТИЕ - ЭТО СЛОЖНАЯ СИСТЕМА, ОРГАНИЧНО ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ:

- *организационно-правовую структуру* (юридическое лицо, определенная организационная форма, функциональные и иерархические связи подразделений);
- *имущественный комплекс* (определенные материальные единицы и отношения собственности);
- *производственный комплекс* (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и др.);
- *структурированный финансовый объект* (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и др.);
- *социально-организационный комплекс* (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала).

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

РЕОРГАНИЗАЦИЯ: Преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия
Преобладают организационно-управленческие аспекты

РЕФОРМИРОВАНИЕ: Изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности
Преобладают производственно-экономические аспекты

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ: Комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем

Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия

По своей сути процесс реструктуризации становится процессом поиска и выбора оптимального варианта предприятия как целостной системы, включающей в себя ряд элементов находящихся в постоянном взаимодействии и подчиненных единому целеположению - системообразующему признаку, постоянно отвечающему на внешние воздействия и внутренние изменения. К основным группам причин побуждающих бизнес к реструктуризации необходимо относить три:

- первая обусловлена изменениями окружающей среды,
- вторая - формированием или изменением стратегии компании,
- третья - сменой внутреннего состояния компании.

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- Экономическая среда
 - отсутствие государственной промышленной политики;
 - рост общего уровня цен и цен товаропроизводителей;
 - снижение основных макроэкономических индикаторов (ВВП, национального дохода, объема промышленного производства);
 - сокращение инвестиций в реальный сектор экономики;
 - высокие процентные ставки по кредитам и недоступность инвестиционных ресурсов;
 - несовершенный механизм перераспределения налоговых поступлений

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

⦿ Политическая среда

- сращивание бизнеса и властных структур;
- лоббирование интересов бизнеса во всех ветвях власти;
- отсутствие внятной национальной экономической политики и политической воли властей

⦿ Правовая среда

- несовершенства российского налогового и гражданского права, позволяющие уклоняться от уплаты налогов;
- отсутствие законодательно закрепленных норм по многим вопросам ведения бизнеса, противоречия различных нормативных правовых актов

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Социальная среда

- возрастные диспропорции в структуре населения;
- сокращение численности населения трудоспособного возраста;
- нехватка рабочей силы, недостаток квалифицированных работников определенных специальностей;
- увеличение социальных расходов государства;
- падение жизненного уровня населения, нарастание социального расслоения;
- сокращение темпов роста реальной заработной платы;
- рост затрат на оплату труда в себестоимости продукции;
- разрушение системы среднего профессионального образования

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

- Технико-технологическая среда
 - длительное отсутствие капитальных вложений в производство;
 - значительный моральный и физический износ основных средств, высокий средний возраст оборудования;
 - высокий уровень себестоимости продукции;
 - недостаточный уровень внедрения инноваций;
 - простаивание производственных мощностей

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Экологическая среда

- низкая эффективность использования природных ресурсов;
- отсутствие мероприятий по охране окружающей среды на многих предприятиях;
- недостаточно эффективная экологическая политика государства с уклоном в сторону собираемости платежей за пользование объектами природной среды, а не предотвращения реализации инвестиционных проектов, наносящих вред окружающей среде

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Управление

- сложность долгосрочного планирования из-за неопределенности внешней среды;
- отсутствие четко сформулированных стратегии, целей и задач предприятия и опыта работы в рыночных условиях;
- косность системы управления организацией, противодействие изменениям со стороны руководства и коллектива;
- недостаток квалифицированных менеджеров;
- отсутствие информационной системы поддержки принятия решений, маркетингового, стратегического, ситуационного подходов в управлении, систем управленческого учета и финансового менеджмента;
- декларативный характер применения современных методов управления;
- отсутствие инвестиционной политики и эффективных собственников, нацеленных на долгосрочное развитие предприятия

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Маркетинг

- недостаточная ориентация на потребности рынка;
- низкая конкурентоспособность предприятий и продукции;
- нерациональная структура ассортимента;
- формальное наличие отделов маркетинга;
- отсутствие систематических исследований потребителей, конкурентов, отрасли

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Производство

- увеличение расходов на содержание и ремонт основных средств;
- моральный и физический износ основных производственных фондов;
- рост складских затрат в связи с увеличением запасов нереализованной готовой продукции и незавершенного производства;
- рост цен на сырье, топливо, материалы, комплектующие;
- рост номинальной заработной платы, административно-управленческих расходов;
- высокий уровень материалоемкости, трудоемкости и энергоемкости продукции;
- низкая производительность труда;
- недостаточные темпы внедрения новых технологий;
- отсутствие капитальных вложений в обновление производственно-технической базы;
- избыток производственных мощностей;

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Кадры

- недостаток управленческих кадров и квалифицированных рабочих кадров;
- высокий средний возраст промышленно-производственного персонала;
- разрыв традиционных связей с системой подготовки специалистов со средним профессиональным образованием;
- падение престижа рабочей профессии;
- отсутствие кадровой политики и организационной культуры на предприятиях;
- низкая заинтересованность сотрудников в результатах работы;
- нежелание руководителей вкладывать средства в развитие персонала

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

○ Финансы

- низкая оборачиваемость, платежеспособность, ликвидность и деловая активность отечественных предприятий;
- большая доля дебиторской и кредиторской задолженности;
- низкая обеспеченность собственным капиталом;
- задолженность по заработной плате и налогам;
- высокие процентные ставки по кредитам;
- отсутствие финансовой стратегии предприятий

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К

Предмет реструктуризации	Подход к реструктуризации
Трансформация организационной структуры предприятия	Единовременное изменение организационной структуры управления предприятием с целью реализации инвестиционного или инновационного проекта, освоения нового географического сегмента сбыта или нового рынка
Изменение организационно-правовой формы хозяйствования	Реорганизация предприятия (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) по решению собственников или в законодательно установленном порядке
Преобразование структуры капитала	Комплекс мер по изменению структуры активов и пассивов, соотношения внеоборотных и оборотных активов, собственных и заемных средств с целью краткосрочного достижения тех или иных значений показателей финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности
Финансовое оздоровление в рамках антикризисного управления	Совокупность мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия в состоянии, близком к банкротству, применяемых в антикризисном менеджменте
Фундаментальное реформирование всех сфер деятельности предприятия	Преобразование различных сфер деятельности предприятия (производственной, кадровой, финансовой, сбытовой) для оперативного решения проблем, возникающих в этих сферах
Адаптация экономической системы к условиям внешней среды	Трансформация различных элементов экономической системы (страны, региона, фирмы) с целью ее адаптации к условиям внешней среды

СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Реструктуризация - это всегда изменение, преобразование, трансформация как революционного, радикального, так и эволюционного, постепенного характера.
- Реструктуризация затрагивает все сферы деятельности, уровни управления экономической системой и виды активов организации.
- Реструктуризация направлена как на преодоление кризисных явлений, так и на их своевременное предупреждение путем адаптации системы управления к меняющимся условиям внешней среды.
- Конечной целью реструктуризации является повышение эффективности, конкурентоспособности и прибыльности экономической системы.

ОСНОВНЫМИ ПРИНЦИПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Комплексность – подразумевает, что реструктуризационные преобразования затрагивают все сферы деятельности предприятия.
- Непрерывность деятельности организации – означает, что организация нормально функционирует и не собирается прекращать свою деятельность в ближайшем будущем, то есть избегает банкротства или ликвидации.
- Открытость – организация является открытой по отношению к внешней среде, испытывает влияние ее многочисленных факторов, и, следовательно, одна из задач реструктуризации – адаптация организации к меняющимся условиям макросреды.
- Результативность – реструктуризация имеет четкие цели и направлена на конкретный результат.
- Ситуационный подход – выбор методов, целей, инструментов реструктуризации зависит от состояния внешней среды, положения предприятия на рынке.
- Периодичность – реструктуризационные преобразования должны проводиться периодически, по мере необходимости.
- Адаптивности – реструктуризация должна способствовать повышению адаптивности предприятия к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.
- Организационная целостность – все подразделения и работники организации принимают непосредственное участие в проведении реструктуризации и заинтересованы в ее положительных результатах.
- Эффективность – затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от реструктуризационных преобразований.

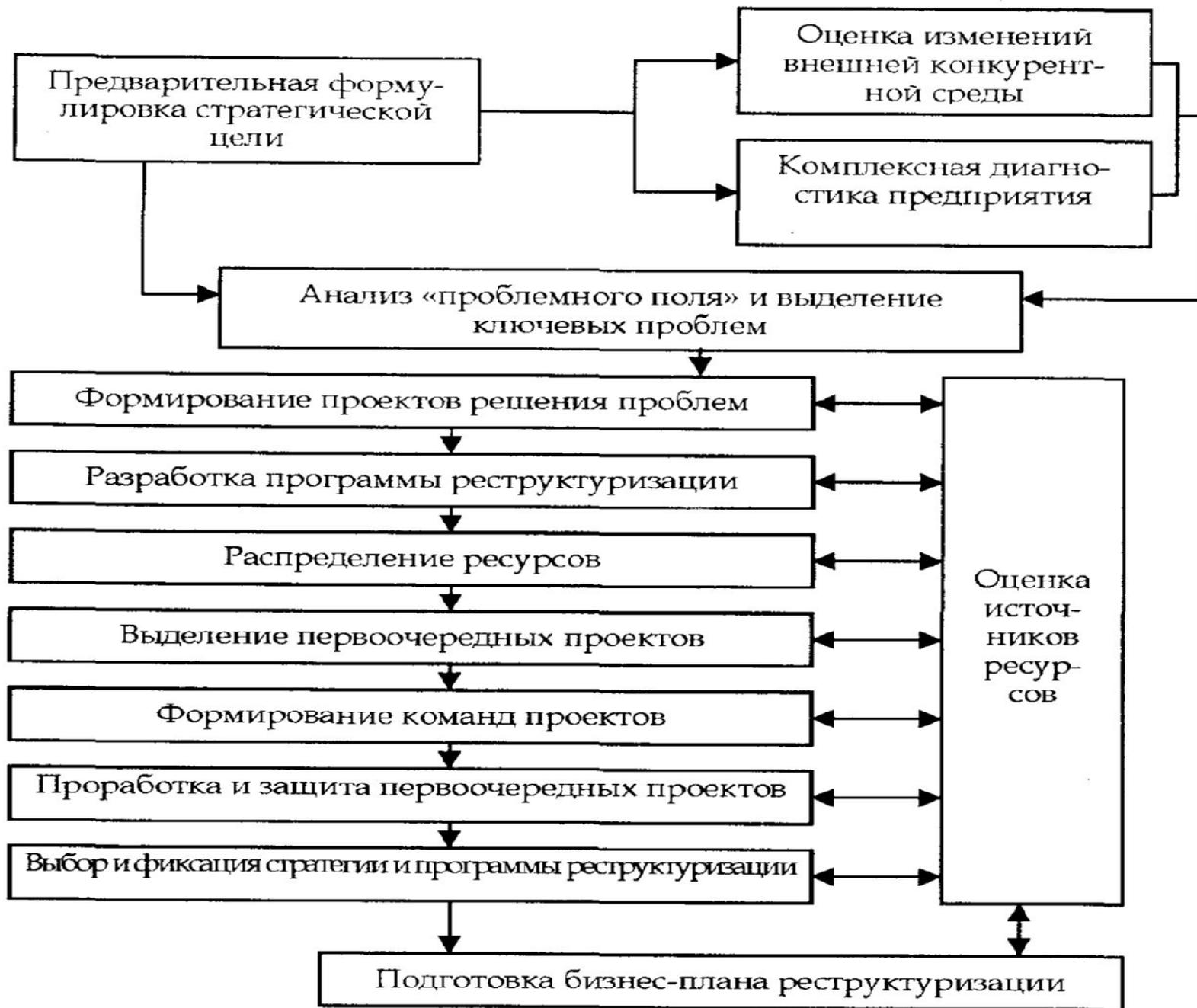
ВЗАИМОСВЯЗЬ СУБЪЕКТОВ И ОБЪЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ

Объект реструктуризации	Субъект реструктуризации
Микроуровень (микрореструктуризация)	
Подразделение предприятия	Персонал и руководители подразделения
Предприятие	Персонал и руководители предприятия
Мезоуровень (мезореструктуризация)	
Отраслевое объединение	Руководители предприятий - членов отраслевых объединений
Отрасль экономики	Отраслевые министерства и ведомства
Регион	Органы власти субъекта Российской Федерации
Муниципальное образование	Органы местного самоуправления
Макроуровень (макрореструктуризация)	
Сфера экономики	Правительство, министерства
Национальная экономика	Правительство, министерства

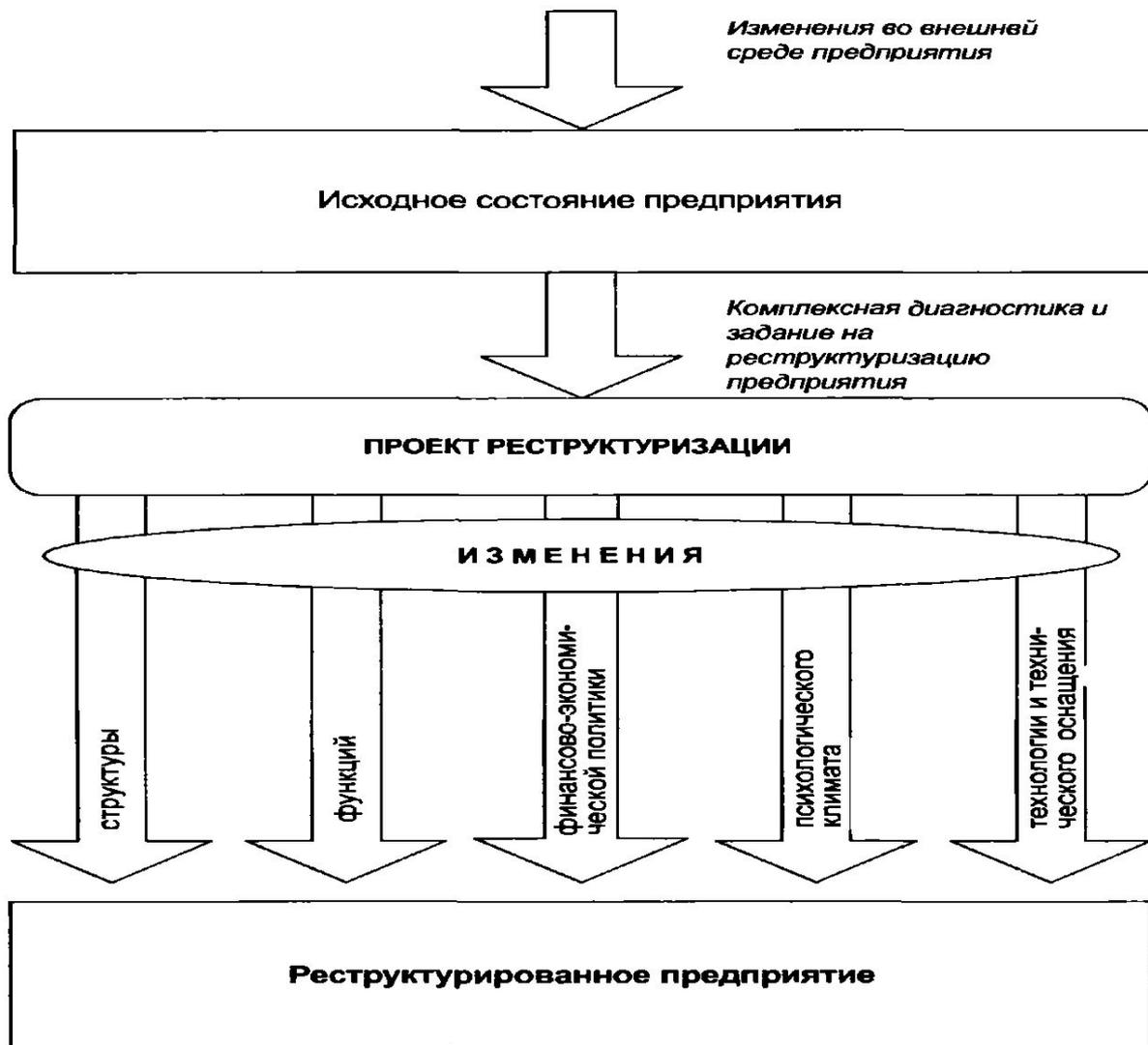
ОСНОВНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
- Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. М.: Ось-89, 2002. (с изменениями и дополнениями)
- Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции»
- Федеральный закон от 21.07.1997 г. № 123-ФЗ «О приватизации государственного имущества и об основах приватизации муниципального имущества в Российской Федерации»
- Федеральный закон 26.12.1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах»
- Федеральный закон от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
- Федеральный закон от 26.10.02 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»
- Приказ ФСФО РФ от 23 января 2001 г. № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».
- Типовая (примерная) программа реформы предприятия, утвержденная приказом Министерства экономики РФ от 01.10.1997 г. № 118 (далее Типовая программа реформы).
- Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций, утвержденная постановлением Правительства РФ от 30.10.1997 г. № 1373 (далее Концепция реформирования),

**Законодательные
и
методологические
основы
реструктуризации**



ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА



СТРУКТУРА ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс для распределения ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной схемы взаимодействия подразделений
Системы и процедуры	Описание процессов и установление процедур (например, систем планирования, управления)
Состав персонала	«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАБОТ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Подготовительный.
- Разработка и реализация программы (проекта, бизнес-плана) реструктуризации.
- управление ходом реструктуризации (проектом).

НОМЕНКЛАТУРА РАБОТ НА ЭТАПЕ

1:

- Предварительная формулировка стратегической цели, концепции и миссии компании.
- Оценка изменений внешней конкурентной среды.
- Комплексная диагностика предприятия и оценка инновационного потенциала.
- Анализ "проблемного поля" и выделение ключевых проблем.
- Формулирование стратегических целей компании.
- Выделение приоритетных стратегий.
- Разработка программ реформирования.
- Оценка источников ресурсов.
- Распределение ресурсов.
- Выделение первоочередных проектов.
- Формирование команд проектов.
- Проработка и защита первоочередных проектов.
- Выбор и фиксация стратегии и программы реформирования.

НОМЕНКЛАТУРА РАБОТ НА ЭТАПЕ 2:

- Подготовка бизнес-плана реструктуризации.
- Совершенствование организационной структуры предприятия (компании).
- Перестройка системы управления финансами.
- Упорядочение технологии управленческого учета.
- Реорганизация системы маркетинга на предприятии.
- Создание системы переподготовки руководителей и специалистов.
- Реинжиниринг бизнеса.
- Децентрализация системы управления предприятием.
- Внедрение эффективной информационной системы управления, включая мониторинг целевых показателей.
- Развитие связей с общественностью.

НОМЕНКЛАТУРА РАБОТ НА ЭТАПЕ

3:

- Мониторинг проекта.
- Контроль за целевыми показателями.
- Управление изменениями.
- Подготовка и презентация аналитического отчета.

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- ⦿ Материалы, обосновывающие инвестиции в проекты реструктуризации, рекомендуется подготавливать в принятой во всем мире форме **бизнес-плана** (бизнес-проспекта), который должен дать возможность инвестору сделать комплексную оценку проекта и в первую очередь показать, что инвестирование проекта выгодно.

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- В настоящее время на рынке России наиболее известны следующие основные западные *методики по разработке бизнес-планов*:
- - "UNIDO" (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) - для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и ее электронная версия COMFAR;
- - "WORLD Bank" (Всемирный банк реконструкции и развития);
- - фирмы "Goldman, Sachs & Co" (крупнейший банковский дом Уоллстрит - один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- - фирмы "Ernst & Young" (интернациональная консультационно-аудиторская фирма).

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- Бизнес-план является основой проекта реструктуризации. В нем определяются цели и задачи, которые необходимо решить в процессе реструктуризации, способы достижения поставленных целей, технико-экономические показатели проекта, оценка предприятия и его внешней среды.
- Основой всех вышеперечисленных методов составления бизнес-планов, которые работают в условиях становления рынка России, являются следующие разделы:
 - финансовый план;
 - маркетинг-план;
 - система производства.

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- ◉ *Формирование бизнес-плана* дает возможность:
- ◉ • определить жизнеспособность проекта реструктуризации в сложившихся внутренних и внешних условиях;
- ◉ • определить, как должен развиваться проект реструктуризации;
- ◉ • представить финансовые затраты на реализацию проекта и определить необходимость привлечения внешних инвесторов, дать возможность внешним инвесторам оценить эффективность проекта.

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- *бизнес-план предназначен для следующих категорий участников проекта:*
- - менеджеров, призванных реализовывать проект реструктуризации;
- - собственников предприятия, заинтересованных, с одной стороны, в его развитии, а с другой стороны, в минимизации затрат на эти процессы;
- - кредиторов и внешних инвесторов, заинтересованных в реальности и коммерческой привлекательности проекта.

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- Бизнес-планирование - это процесс разработки и детального обоснования концепции реализации предпринимательской идеи, который включает анализ информации о предстоящих действиях, определение наилучших способов достижения поставленных целей.
- Бизнес-план - это документ, в котором представлено комплексное исследование основных сторон предпринимательского проекта; описание механизма создания и функционирования нового или реконструированного предприятия.

ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС - ПЛАНОВ

- Глава I Резюме исследования
- Глава II Предыстория и основная идея проекта
- Глава III Анализ рынка и стратегия маркетинга
- Глава IV Сырье и материалы
- Глава V Место осуществления, строительная площадка и
 - экологическая оценка
- Глава VI Инженерное проектирование и технология
- Глава VII Организация производства и накладные расходы
- Глава VIII Людские ресурсы
- Глава IX Планирование и сметная стоимость работ по проекту
- Глава X Финансовая оценка
- Глава XI Экономический анализ издержек и прибыли

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

- ◎ Цель оперативной реструктуризации состоит в восстановлении платёжеспособности компании, находящейся в предкризисной или кризисной ситуации.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Задачами оперативной реструктуризации являются:

- Урегулирование отношений с кредиторами;
- Реализация оперативных мер по повышению ликвидности компании;
- Изыскание и мобилизация внутренних резервов для обеспечения конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде;
- Создание условий для повышения инвестиционной привлекательности компании.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Источники восстановления платежеспособности:

**Внутренние
резервы**

**Внешние
источники**

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Меры оперативной реструктуризации:

- реструктуризация имущественного комплекса;
- реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности;
- внедрение систем управления издержками;
- применение аутсорсинга;
- внедрение бюджетирования.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Реструктуризация имущественного комплекса:

Целью реструктуризации имущественного комплекса является повышение эффективности использования имущества, в том числе за счёт отчуждения неиспользуемого имущества.

Реструктуризация имущественного комплекса может осуществляться на предприятии и в качестве самостоятельной программы, и в составе общей программы реструктуризации.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Основные компоненты реструктуризации
имущественного комплекса:

- инвентаризация имущества;
- анализ состояния имущества, а также направлений и интенсивности его использования;
- оценка рыночной стоимости имущества;
- вывод из состава налогооблагаемой базы неиспользуемых активов путём их отчуждения;
- разработка мер по повышению эффективности использования имущества;
- разработка мер по реконструкции, модернизации производства;
- организация контроля над реализацией программ реструктуризации.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности - это комплекс мер по преобразованию долговых обязательств предприятия, имеющее целью восстановление его платёжеспособности

ОПЕРАТИВНАЯ

Способ	Содержание
Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме отсрочки	Перенесение сроков выплаты задолженности на более поздний период
Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме рассрочки	Разделение задолженности на несколько частей, которые выплачиваются постепенно в предстоящем периоде согласно разработанному графику
Переоформление задолженности в другие виды долга	Изменение вида задолженности, например, оформление векселем долга по коммерческому кредиту, замена одного вида облигаций на другой с изменением условий её выпуска, перевод долга на третьих лиц
Конверсия задолженности в имущество (переуступка прав требования)	Замена денежных выплат передачей кредитору отдельных видов активов, наиболее часто акций предприятия, объектов недвижимости, готовой продукции
Отказ от кредитных требований (списание долга)	Безвозмездное исключение из состава общей задолженности определённой суммы долга
Зачёт встречных требований	Определение взаимных долговых претензий и их взаимное списание в равных объёмах

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Этапы реструктуризации задолженности перед кредиторами:

1. Анализ состава задолженности.
2. Оценка возможности погашения задолженности в текущем периоде.
3. Оценка целесообразности реструктуризации.
4. Выбор способов реструктуризации.
5. Согласование способов и условий реструктуризации с кредиторами.
6. Контроль.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Порядок разработки программ реструктуризации издержек:

- анализ состава и структуры издержек;
- анализ направлений расходования средств;
- выявление необоснованных расходов;
- оценка возможностей сокращения издержек;
- разработка мер по реструктуризации издержек;
- оценка влияния мер по реструктуризации издержек на финансово-экономическое положение компании;
- составление плана-графика мер по реструктуризации издержек;
- составление прогнозной отчётности.

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Бюджетирование представляет собой процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный период и/или проект.

Начинается бюджетирование с организации новой финансовой структуры предприятия - создания

центров финансовой ответственности (далее ЦФО)

ЦФО - это структурные подразделения, отвечающие за движение денежных средств

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Как правило, выделяют четыре типа ЦФО:

- ⊙ центры доходов;
- ⊙ центры прибыли (профит-центры);
- ⊙ центры расходов (центры затрат);
- ⊙ центры инвестиций (венчур-центры).

ОПЕРАТИВНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Признак	Центр доходов	Центр прибыли	Центр расходов	Центр инвестиций
Направление деятельности	Получение доходов	Формирование прибыли	Обеспечение внеоперационной деятельности	Обеспечение эффективности инвестиций
Источник финансирования	Собственная деятельность	Собственная деятельность, бюджет центра доходов	Бюджет центра прибыли	Бюджет предприятия
Сфера влияния	Объём сбыта, цена реализации	Распределение прибыли, финансовая деятельность	Объём и структура издержек производства	Объёмы инвестиций, качество реализации проектов
Пример	Отдел сбыта, маркетинг-центр	Финансовый отдел, бухгалтерия	Производственный отдел	Отдел управления развитием производства

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Цель стратегической реструктуризации заключается в создании (сохранении) рыночной стоимости бизнеса.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

под **стратегией** как рабочим инструментом управления целесообразно понимать согласующиеся с концепцией развития фирмы (миссией) ясно сформулированные высшими органами управления предприятия

ответы на основные, принципиальные вопросы развития организации

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Задачами стратегической реструктуризации являются:

- – Формирование новой стратегии развития компании,
- – Разработка бизнес-плана реструктуризации,
- – Реализация проекта реструктуризации в соответствии с бизнес-планом,
- – Участие в создании концепций отраслевого развития.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

К инструментам стратегической реструктуризации можно отнести:

- реорганизацию,**
- реинжиниринг,**
- инновационные проекты,**
- диверсификацию, перепрофилирование производства.**

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Процесс *реорганизации* направлен на осуществление внешних преобразований и связан с изменениями в структуре капитала реорганизуемых юридических лиц, перестройкой систем управления, реструктуризацией имущественного комплекса.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Цель реорганизации - изменение принципов (и/или формы, и/или условий) организации бизнеса.

Содержание :

- – принятие решения о реорганизации.
- – реализация предварительных мер по подготовке компании к реорганизации.
- – разработка, согласование и утверждение пакета документов, необходимых для осуществления реорганизации, в том числе заключительной бухгалтерской отчётности и передаточного акта (разделительного баланса).
- – государственная регистрация (а также оформление лицензий, если это необходимо; формирование вступительной отчётности).
- – налаживание бизнеса в новых условиях организации бизнеса.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Реинжиниринг является эффективным способом оптимизации бизнес-процессов компании. Реализация данной процедуры требует определённых финансовых вложений и, в этой связи, его применение на кризисных предприятиях весьма сомнительно.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

**цель реинжиниринга - оптимизация
бизнес-процессов компании.**

**основная задача: минимизация
временных и стоимостных затрат.**

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Этапы реинжиниринга:

- – разработка образа будущей компании (постановка задач);
- – создание модели существующей компании («как есть»);
- – разработка новой модели компании («как должно быть»);
- – собственно, внедрение новой модели.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Модель «как есть» - структура организации, взаимодействия подразделений, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные бизнес-процессы и т.д. на момент обследования. На этапе создания данной модели необходимо понять, что делает и как функционирует данная компания.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Модель «как должно быть» - новая структура бизнеспроцессов, интегрирующая перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков. При **проектировании** данной модели важно сформировать видение новых рациональных технологий работы компании.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Способы перевода модели «как есть» в модель «как должно быть»:

1. Совершенствование технологий на основе оценки их эффективности. Критерии оценки: стоимостные и временные затраты выполнения бизнес-процессов, дублирование и противоречивость выполнения отдельных задач бизнес-процесса, степень загруженности сотрудников.
2. Радикальное изменение технологий и переосмысление бизнес-процессов. Например, вместо попыток улучшения бизнес-процесса проверки кредитоспособности клиента, может быть, следует задуматься, а нужна ли вообще такая проверка?

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Инновационные проекты могут подразумевать разработку и/или внедрение новых видов продукции, новых производственных технологий, новых технологий управления, отработку новых каналов сбыта, новых методов продвижения товаров.

Основной целью - является вывод компании на новые рынки.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Диверсификация производства позволяет компании снизить общий уровень делового риска, расширить ассортимент выпускаемой продукции, расширить круг целевых потребителей, увеличить своё присутствие на различных сегментах рынка.

Целью диверсификации является усиление конкурентной позиции компании за счёт расширения бизнеса.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Перепрофилирование производства целесообразно в том случае, когда предприятие уже занималось тем бизнесом, на который собирается полностью или в большей степени переориентироваться, но который до этого момента являлся неосновным видом деятельности.

Цель перепрофилирования - повышение эффективности бизнеса за счёт развития иных видов деятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Возможными путями перепрофилирования являются:

- переход на неосновные виды деятельности - рекомендуется, если основные виды деятельности признаны стабильно убыточными, а развитие неосновных видов деятельности коммерчески эффективно, не требуется значительного вложения средств для осуществления перехода на иные (конкурентоспособные) виды деятельности;
- переход на принципиально новые виды деятельности - то же, что и внедрение инновационных проектов, требует значительного вложения средств, риск неудачи выше, чем в первом случае.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

МЕТОДОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

Направления деятельности:

- Подкреплять свои целевые установки четкими количественными индикаторами, увязанными с созданием стоимости;
- Строго придерживаться такого подхода к управлению своим бизнес-портфелем, который позволяет максимизировать стоимость (не пренебрегая в случае необходимости и радикальной реорганизацией);
- Удостовериться в том, что организационная структура компании и ее корпоративная культура подчинены требованию создания стоимости;
- Глубоко изучить ключевые факторы создания стоимости, характерные для каждого бизнес - подразделения;
- Наладить эффективное управление своими бизнес - подразделениями, установив для них специфические целевые индикаторы и строго контролируя результаты их деятельности;
- Найти способы создания у менеджеров и рядовых работников мотивации к созданию стоимости.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Для оценки эффективности реализации проекта реструктуризации может быть использована методика, состоящая из следующих компонентов:

- оценка текущей рыночной стоимости компании до реструктуризации (проводится на подготовительном этапе разработке проекта реструктуризации);
- прогнозирование рыночной стоимости компании после реструктуризации (на этапе разработки бизнес-плана реструктуризации при составлении финансового плана);
- оценка текущей рыночной стоимости компании (по завершении проекта);
- расчёт эффекта внедрения проекта реструктуризации.

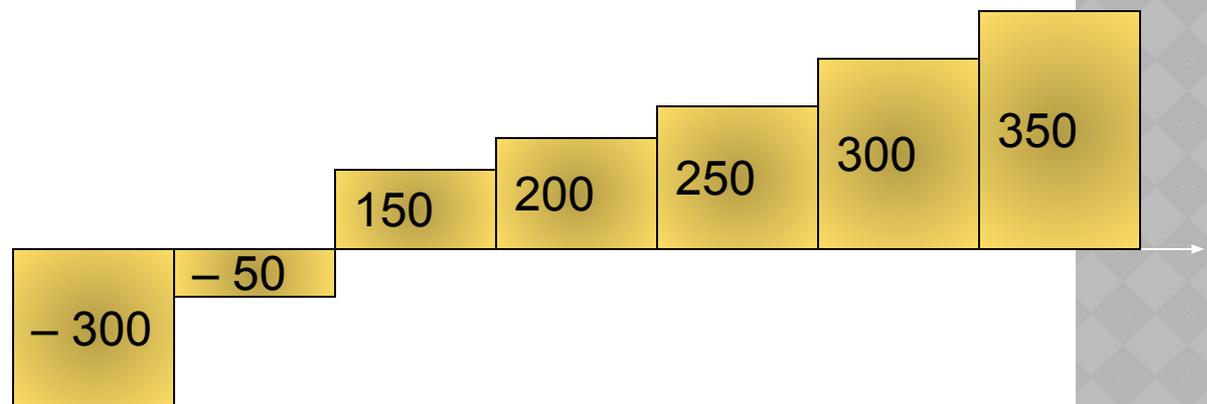
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Принципы оценки эффективности реструктуризации

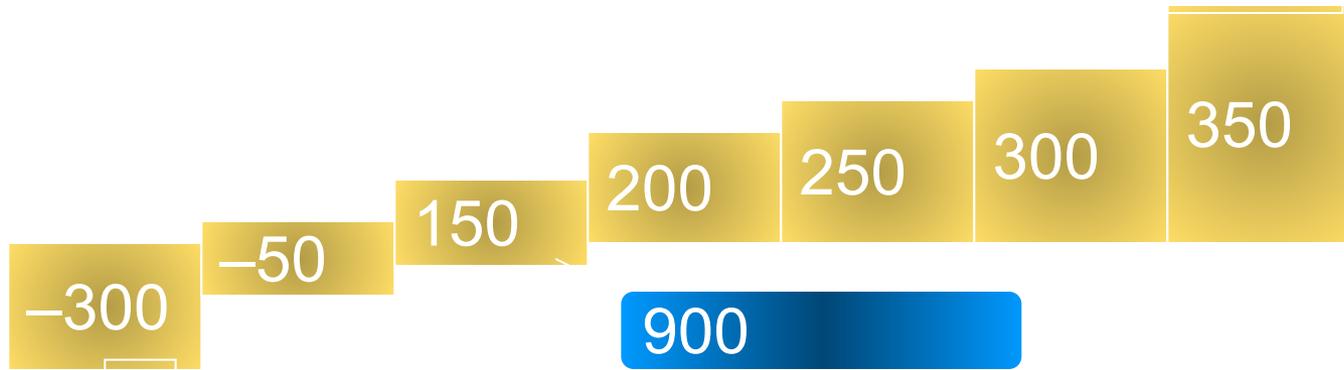
Методологические	Методические	Операционные
Системность Результативность Вариативность Ограниченность ресурсов Проектный подход Комплексность	Специфика проекта Динамичность Учет временного фактора Оптимизация Учет несимметричности информации Мультивалютность	IT моделирование Построение диалогового режима Упрощение Рациональная форма представления

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА

Год	0	1	2	3	4	5	6
Инвестиции	300	100					
Эксплуатационные затраты		50	60	70	80	90	100
Доходы		100	210	270	330	390	450

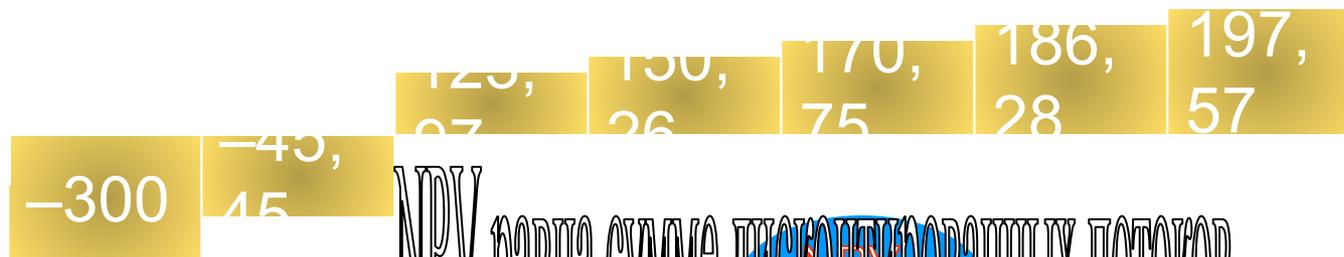


ЛОГИКА РАСЧЕТА ЧИСТОЙ ПРИВЕДЕННОЙ СТОИМОСТИ



T
иод (T)

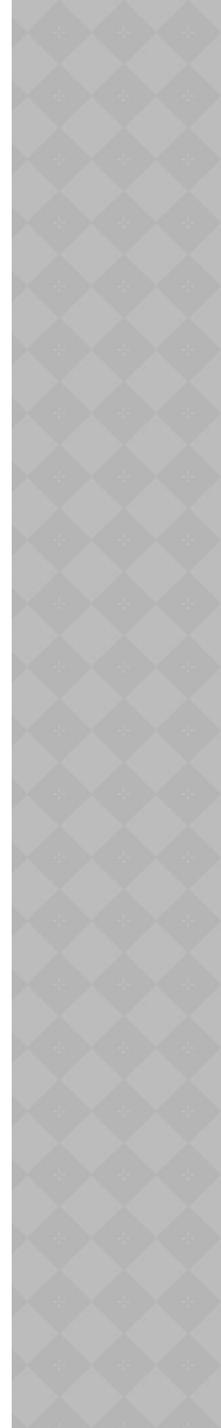
$$\frac{(B_t - C_t)}{(1 + R)^t}$$



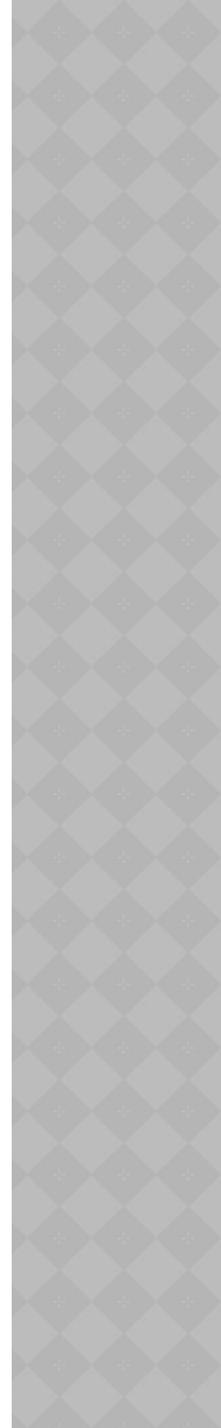
T

NPV равна сумме дисконтированных потоков

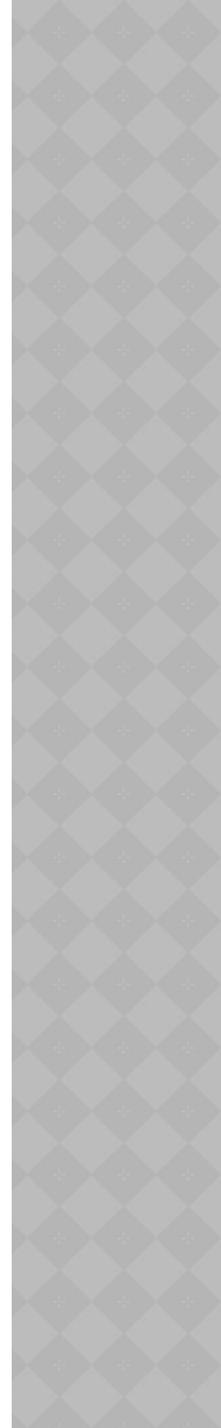
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

