

Б. К. Калижанов

Инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации

Монография

Под редакцией **М.В. Конотопова**,
доктора экономических наук, профессора,
заслуженного деятеля науки РФ
и **А.Ю. Егорова**,
доктора экономических наук, профессора,
заслуженного деятеля науки РФ



Палеотип

Москва, 2005

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2
К17

К17 Калижанов, Б.К.

Инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации : монография / под ред. д-ра экон. наук, проф., засл. деят. науки РФ М.В. Конотопова и д-ра экон. наук, проф., засл. деят. науки РФ А.Ю. Егорова ; Б.К. Калижанов. — М. : Издательство «Палеотип», 2005. — 160 с.

ISBN 5-94727-147-8

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 5-94727-147-8

© Калижанов Б.К., 2005
© Издательство «Палеотип», 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы реструктуризации производственной организации в современной экономике	8
1.1. Экономическая сущность реструктуризации производственной организации	8
1.2. Роль инвестиций в осуществлении реструктуризационных процессов	22
1.3. Формы и методы инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов производственной организации	36
Глава 2. Факторный анализ обеспечения структурных изменений производственных организаций	55
2.1. Влияние диверсификации на качество реструктуризации производственной организации и эффективность ее инвестиционного обеспечения	55
2.2. Реинжиниринг как метод управления реструктуризационными процессами производственной организации	71
2.3. Построение стратегии инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации	84
Глава 3. Модель инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов производственной организации	97
3.1. Повышение инвестиционной привлекательности производственной организации за счет реструктуризации ее текущей деятельности	97

3.2. Оптимизация инвестиционных потоков производственной организации как основа эффективного управления ее изменениями	111
3.3. Мониторинг как фактор повышения эффективности инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов производственной организации	125
Заключение	136
Литература	147

ВВЕДЕНИЕ

В результате произошедших перемен российские предприятия получили не только новые возможности, но и многочисленные проблемы, требующие реализации структурных изменений в виде системных изменений организационной культуры и функций управления экономической деятельностью в соответствии с требованиями доминирующих экономических, технологических и социальных тенденций развития современной экономики.

Существенные различия в масштабах сокращения производства во многих отраслях промышленности привели к значительным изменениям в структуре производимой в стране промышленной продукции: выросла доля продукции сырьевого и промежуточного характера. Особые трудности связаны с кризисными явлениями, характерными для этапа установления рыночных отношений, — неконтролируемая дифференциация доходов, несовершенство государственной экономической и финансовой политики, инфляция, низкая платежеспособность потребителей товаров, дефицит материальных и энергетических ресурсов, социальная напряженность. Из-за уменьшения объемов производства традиционных видов продукции мощности производственной организации перестали использоваться полностью, и появилась возможность задействовать их для выпуска других видов продукции. Структура большинства обследованных производственных организаций позволяет сравнительно легко выделить подразделения, способные самостоятельно осуществлять производственную и хозяйственную деятельность.

Таким образом, претерпевает качественные изменения вся внешняя среда функционирования производственных организаций, что закономерно требует соответствующей реструктуризации внутренней среды построения производственных и хозяйственных процессов на самих производственных организациях. В противном случае производственная организация как малая экономическая система (подсистема) глобальной народнохозяйственной экономической системы, в свою очередь являющейся

в современную эпоху звеном глобализированной мирохозяйственной системы, закономерно обречена на гибель. В этих условиях наибольшую актуальность приобретает вопрос формализации теоретических основ реструктуризации экономики в целом, и отдельной производственной организации в частности. В результате осуществления реструктуризации в экономике, на уровне отдельных производственных организаций для соответствия новым требованиям рыночной деятельности также возникает необходимость и актуальность реструктуризации.

В данной связи, сильный интерес вызывает изучение специфики реструктуризации в современных производственных организациях, проведение факторного анализа обеспечения структурных изменений на основе диверсификации, реинжиниринга и стратегического управления, а также построение модели инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов за счет оптимизации инвестиционных потоков данной организации.

В современной российской экономической литературе реструктуризацию производственных организаций, как правило, связывают с приведением их организационной и производственной структуры в соответствие с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос, что позволяет оптимизировать соотношение между затратами и доходами производственных организаций, обеспечит конкурентоспособность выпускаемой ими продукции и инвестиционную привлекательность производственных организаций.

Несмотря на наличие работ в области проведения системных изменений и управления инвестиционной деятельностью производственных организаций, в экономической литературе недостаточно изучены особенности формирования стратегии своевременного инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов данных организаций и разработки эффективных механизмов управления его инвестиционными проектами. Данная область не получила достойного освещения в отечественной экономической литературе.

Объективна потребность в разработке и обосновании концептуальных основ и методических подходов к своевременному инвестиционному обеспечению реструктуризационных процессов, способствующих построению эффективной структуры уп-

правления производственной организации с применением модели управления инвестиционной привлекательностью данной организации и современных технологий администрирования ее бизнес-процессов.

В связи с этим можно выделить следующие *основные задачи*:

- ◆ определить экономическую сущность реструктуризации производственной организации и роль инвестиций в осуществлении ее реструктуризационных процессов;

- ◆ изучить формы и методы и сформировать современную концепцию инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов производственной организации;

- ◆ провести факторный анализ обеспечения структурных изменений производственных организаций, учитывающий влияние диверсификации на качество инвестиционного обеспечения;

- ◆ провести всесторонний анализ способов влияния реинжиниринга на администрирование бизнес-процессов производственной организации, рассмотрев его как метод управления ее реструктуризационными процессами;

- ◆ предложить стратегию инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации, учитывающую инвестиционную привлекательность объекта инвестирования;

- ◆ сформировать модель инвестиционного обеспечения реструктуризационных процессов производственной организации, способствующую повышению ее инвестиционной привлекательности за счет реструктуризации текущей деятельности;

- ◆ разработать модель проведения организационных изменений в производственной организации, позволяющую комплексно использовать методы диверсификации производства, децентрализации управленческих функций и изменения системы мотивации персонала.

Пути решения этих задач и рассмотрены в книге, предложенной Вашему вниманию.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1. Экономическая сущность реструктуризации производственной организации

Процесс становления эффективной системы хозяйствования в России в 90-х годах протекал сложно и противоречиво. Реализация первых этапов экономического реформирования привела к спаду производства, деформированной структуре собственности, нарастанию напряженности в социальной сфере. К переходу на качественно новые рельсы хозяйствования производственно-хозяйственные структуры макро-, мезо- и особенно микроуровня российские производственные организации оказались явно не подготовленными. Переход к рыночной экономике в корне изменил условия хозяйствования производственных организаций. Большинство из них оказались неготовыми эффективно и самостоятельно решать проблемы выживания, поддерживать стабильное производство, успешно работать в рыночных условиях, противостоять конкуренции, получать достаточные доходы. Их структуры организации и управления, структура активов, структура кадрового обеспечения оказались явно не соответствующими изменившимся условиям, что и нашло свое конечное выражение в низкой конкурентоспособности большей части отечественной продукции не только на внешнем, но и внутреннем рынке страны¹.

Существенные различия в масштабах сокращения производства в отдельных отраслях промышленности привели к значительным изменениям в структуре производимой в стране про-

¹ Горемыкин В., Нестерова Н. Стратегия развития предприятия. М.: «Дашков и К^о», 2004. С. 325.

мышленной продукции: выросла доля продукции сырьевого и промежуточного характера.

Особые трудности связаны с кризисными явлениями, характерными для этапа установления рыночных отношений, — неконтролируемой дифференциацией доходов, несовершенной государственной экономической и финансовой политикой, инфляцией, низкой платежеспособностью потребителей товаров, дефицитом материальных и энергетических ресурсов, социальной напряженностью. В производственных организациях кризис выявляется, когда результаты производственной деятельности катастрофически падают или появляются серьезные проблемы с ликвидностью, что ставит производственную организацию в безвыходное положение.

Когда не срабатывает система антикризисных и предупредительных мероприятий менеджмента производственной организации, тогда появляется система «лечебных» способов — реструктуризация производственной организации. Главная цель реструктуризации производственной организации — создать условия для того, чтобы производственная организация стала прибыльной, производящей конкурентоспособную продукцию, и обеспечить рост стоимости производственной организации.

Из-за уменьшения объемов производства традиционных видов продукции, мощности производственной организации перестали использоваться полностью, и появилась возможность задействовать их для выпуска других видов продукции. Структура большинства обследованных производственных организаций позволяет сравнительно легко выделить подразделения, способные самостоятельно осуществлять производственную и хозяйственную деятельность.

Главным препятствием на пути организации нового производства стали трудности со сбытом и определением конкретного заказчика новой продукции. Решить же эти проблемы небольшим подразделениям, способным быстро адаптироваться к требованиям спроса, намного легче.

При формировании таких мелких, сравнительно самостоятельных подразделений руководство производственной организации, как правило, пытается решить сразу две задачи: во-первых, сохранить целостность производственной организации и, во-вторых, повысить роль структурных подразделений и их

заинтересованность в поиске заказов и в эффективной работе. При этом очень важно, каким образом строятся отношения создаваемых подразделений и основного производства. К сожалению, в России производственные организации часто реализуют политику «отщипывания активов». Они передают все прибыльные ресурсы новым создаваемым производственным организациям, а издержки и затраты на содержание малорентабельных мощностей и объектов производственной и социальной инфраструктуры списываются на основное производство¹.

В плановой экономике при выпуске продукции, имеющей принципиальное значение для повышения экономики и военной мощи, вопросы экономической эффективности, прибыльности и рентабельности производства либо не рассматривались вообще, либо рассматривались в последнюю очередь. Кроме того, в силу действовавшей системы определения (назначения) цен, производственные организации имели возможность «заложить» все необходимые затраты в цену выпускаемой продукции. Цена же определялась как сумма себестоимости производства продукции и нормативной прибыли, величина которой составляла определенную долю той же себестоимости.

Работа в условиях дефицита большинства видов материальных ресурсов также способствовала созданию в рамках производственных организаций всех необходимых служб и производств: ремонтных, строительных, заготовительных, по производству деталей и комплектующих. Такая политика зачастую оправдана, так как помогала избежать потерь, связанных с простоем основного производства из-за отсутствия необходимых деталей и сырья, поступающих от внешних поставщиков.

Новые крупные производственные организации создавались, как правило, в малообжитых районах. Это предопределяло необходимость выполнения производственными организациями не только производственных задач, но и функций обеспечения жизнедеятельности населения на всей прилегающей территории. Это вело к появлению многочисленных объектов социальной инфраструктуры, финансируемых за счет производствен-

¹ Фоломьев А.И. Экономическая устойчивость и государственное регулирование развития хозяйственных систем // Экономическая устойчивость и инвестиционная активность хозяйственных систем. М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 1996. С. 4.

ной организации. Для привлечения и закрепления кадров производственные организации вели достаточно активное жилищное строительство, создавали собственные базы отдыха, пансионаты, медицинские учреждения, детские сады, клубы, дворцы культуры и т.д. и т.п. Формированию вокруг производственных организаций большого количества объектов социальной сферы способствовала также идеологическая ориентация на трудовой коллектив как на среду воспитания и проведение государственной и партийной политики.

Тенденция превращения производственных организаций в самодостаточные системы утяжеляла их структуру. Более того, в рамках крупных производственных организаций помимо производств, занятых изготовлением основной продукции, создавались цеха по выпуску товаров народного потребления, что еще больше усложняло управление производственными организациями и систему внутривыпускных технологических и кооперационных связей.

Все это снижало эффективность функционирования промышленности, что стало особенно заметно в начале 80-х годов, когда были предприняты первые попытки рационализировать структуру производственных организаций, особенно в период перестройки.

Движение от административно-командной системы к рыночной экономике предполагает осуществление ряда глубоких макро- и микроэкономических реформ. Одним из необходимых важнейших компонентов промышленной политики в переходный период является структурная перестройка. Она происходит как на макроуровне, когда меняется структура отрасли в народнохозяйственном комплексе, так и на уровне производственных организаций, когда процессы затрагивают внутривыпускные отношения.

В ходе реструктуризационных процессов внешняя экономическая среда пополнилась такими качественно несовместимыми с плановой экономикой характеристиками, как экономическая свобода производителей и потребителей, конкуренция цен, превалирование частных целей и интересов над общими. Кардинальное изменение внешней среды (плановой на рыночную) меняет систему и структуру целеполагания производственно-хозяйственной деятельности производственной организации.

Целью функционирования и развития производственной организации стала максимизация прибыли, получаемой за счет рыночной реализации произведенной продукции. Производственные организации, выполнявшие в условиях прежней системы функцию производства определенного централизованно распределяемого продукта в рыночных условиях, став экономически свободными, выполняют, прежде всего, функцию производства товара, т.е. лишь такого продукта, который находит общественное признание на рынке посредством платежеспособного спроса на него¹.

Таким образом, претерпевает качественные изменения вся внешняя среда функционирования производственных организаций, что закономерно требует соответствующей реструктуризации внутренней среды построения производственных и хозяйственных процессов на самих производственных организациях. В противном случае производственная организация как малая экономическая система (подсистема) глобальной народнохозяйственной экономической системы, в свою очередь являющейся в современную эпоху звеном глобализированной мирохозяйственной системы, закономерно обречена на гибель. В этих условиях наибольшую актуальность приобретает вопрос формализации теоретических основ реструктуризации экономики в целом, и отдельной производственной организации в частности.

В результате осуществления реструктуризации в экономике, на уровне отдельных производственных организаций для соответствия новым требованиям рыночной деятельности также возникает необходимость и актуальность реструктуризации (рис. 1.1).

В современной российской экономической литературе реструктуризацию производственных организаций, как правило, связывают с приведением их организационной и производственной структуры в соответствие с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос, что позволяет оптимизировать соотношение между затратами и доходами производственных организаций, обеспечит конкурентоспособность выпускаемой ими продукции и инвестиционную привлекательность

¹ *Логинов В.П., Кулагин А.С.* Повышение инновационной активности экономики России. М.: РАН: Ин-т экономики. 1994. С. 103.



Рис. 1.1. Схема проведения реструктуризации в производственной организации

производственных организаций. Другое определение реструктуризации: «...изменение структуры производства и управления на основе современного менеджмента...».

Исходя из этого, можно заключить, что реструктуризация на всех уровнях организации производственно-хозяйственной деятельности обуславливаются необходимостью адаптации внутренней среды производственной организации к качественно изменившимся условиям внешней среды ее жизнедеятельности.

Соответственно, что вслед за кардинальным изменением внешней среды функционирования и развития производственной организаций должны столь же кардинально меняться цели и задачи производственно-хозяйственной деятельности, а, следовательно, материальная и организационная база их осуществления.

Как правило, в современной экономической литературе в структуре системы «внешняя среда» производственной организации выделяют следующие подсистемы (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Подсистемы внешней среды производственной организации

Подсистемы среды	Характеристика подсистем
Экономическая среда	Ее содержание определяется финансовой, налоговой и правовой системами. Реструктуризация, происходящая в этой части внешней среды, сказывается на экономике организации. Введение новых налогов приводит к изменению распределения доходов. Изменение процентных ставок может сделать невыгодным инвестиции в новые объекты и развитие определенных направлений
Политическая среда	Социально-политический строй, структура органов государственной власти, соотношение полномочий законодательной и исполнительной ветвей власти, политическая ситуация предопределяют продвижение страны по пути рыночной экономики. Политическая нестабильность может привести к тому, что долгосрочные инвестиции окажутся рискованными
Правовая среда	Реструктуризация в законодательстве, касающаяся деятельности хозяйственных объектов, могут стимулировать или, наоборот, существенно сдерживать определенные направления развития предпринимательской деятельности. Кроме того, отсутствие законодательной основы и ее стабильности служит препятствием для привлечения инвестиций
Технологическая среда	Новые технологии могут привести к повышению конкурентоспособности и, следовательно, расширению рынка или его снижению, если успехов в приобретении новых технологий добился конкурент

В целом внешняя среда производственной организации имеет следующие характеристики¹:

- ◆ взаимосвязанность факторов;
- ◆ сложность — увеличение числа и разнообразие факторов, влияющих на производственную организацию;
- ◆ подвижность как повышение относительной скорости изменения среды;
- ◆ неопределенность, под которой понимается относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

¹ Лукичева Л. Управление организацией: Учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2004. С. 304.

В современной России, как справедливо полагают отечественные авторы, положение усугубляется еще и следующими факторами: не завершена разработка всех механизмов функционирования рыночной экономики, отсутствие у работников теоретических знаний и практического опыта деятельности в рыночных условиях, традиционность и шаблонность мышления.

Исходя из этих соображений диаметрального изменения качества окружающей среды производственной организации, наиболее эффективный путь приспособления к качественно новой среде на макроуровне — это формирование производственной организации «с нуля». Единственным способом выживания существующих производственных организаций в условиях трансформации рыночной среды может быть лишь их реструктуризация, т.е., как уже отмечалось выше, такое построение организации их производства, распределения и сбыта продукции, которое максимально сориентировано на рыночный платежеспособный спрос, а тем самым максимизацию прибыли данного хозяйствующего субъекта.

Реструктуризация на микроуровне и есть, по мнению автора, процесс адаптации внутренних структур производственной организации вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды, являющейся внутренней для большой экономической системы. Это означает, что по определению у реструктуризации нет и не может быть внутренних причин осуществления. Она всегда обуславливается внешней средой, борьбой за выживание в ней малых систем, закономерно вынужденных постоянно оптимизировать свою внутреннюю организацию с целью достижения большей устойчивости своего развития, максимизации экономического эффекта при минимуме затрат.

Реструктуризация производственной организации является центральным и необходимым элементом общей экономической реформы и восстановления экономического роста. Если производственные организации не станут рентабельными, то даже хорошо разработанная и активно проводимая макроэкономическая реформа не приведет к успешной трансформации экономики (рис. 1.2). Анализ опыта осуществления реструктуризации показывает, что неудачи с проведением в жизнь реформирова-

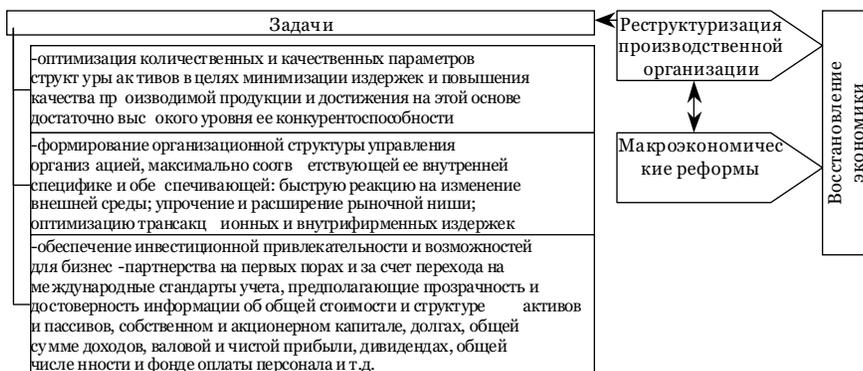


Рис. 1.2. Взаимозависимость реструктуризации производственной организации и восстановления экономики страны в целом

Производственные организации подвергаются правительствами сильному политическому и социальному давлению, которое может поставить под удар общую трансформацию экономики¹.

Бывшие государственные производственные организации, даже после приватизации, сопротивляются происходящим переменам; они могут сдерживать государственный бюджет и задерживать процесс реформаций. Реализация программ приватизации в стране показывает определенный прогресс, но еще предстоит определить стратегию реформирования собственности и реструктуризации производственной организации. Реструктуризация приватизированных организаций является непростым делом, особенно в тех случаях, когда право собственности переходит к администрации и рабочим.

Существует общее понимание того, что производственным организациям не выжить без реструктуризации. Но ее успешное претворение – очень сложный процесс. Более того, пока нет позитивной среды для бизнеса (налоги, законодательство о банкротстве, рынок рабочей силы, торговые барьеры и т.д.) и нет стимулов для осуществления реструктуризации. Большинство производственных организаций постоянно испытывают снижение продаж на 50% или более по сравнению с предыдущими годами и осознают, что им больше нельзя рассчитывать на спасение со стороны государства.

¹ Гуртов В. Инвестиционные ресурсы. М.: Экзамен, 2002. С. 212.

Реструктуризация — явление не уникальное, которое происходит только в России, многие зарубежные производственные организации сталкивались с подобными (хотя и менее острыми) проблемами, а особенно в период существенных перемен на рынке. Специфичность России заключается в том, что большинство производственных организаций нуждаются в реструктуризации одновременно с коренными переменами, происходящими во внешней среде.

При реструктуризации производственных организаций необходимо принимать во внимание специфику трансформации экономики, не исключая при этом возможность адаптации к рекомендациям менеджмента развитых стран, апробированных на практике.

Конечной целью реструктуризации производственных организаций является устойчивость и эффективность их функционирования и развития в современных условиях.

Далее в исследовании мы подробно рассмотрим все эти задачи реструктуризации производственных организаций с позиции формализации возможностей инвестиционного обеспечения реструктуризации в современной экономике России.

Кроме того, формирование стратегии реструктуризации производственной организации во многом определяется тем, в какую группу отраслей она входит. В государственной реструктуризации экономики выделены три группы отраслей, сформированных по уровню потребности в инвестиционных ресурсах¹:

- ◆ группа базовых отраслей, производящих инвестиционные ресурсы;
- ◆ группа перспективных отраслей, способных производить инвестиционные ресурсы после реструктуризации;
- ◆ группа структурно-депрессивных отраслей или производственные организации, подлежащие полной или частичной ликвидации.

С учетом всего выше сказанного, структурно программу реструктуризации производственных организаций можно представить следующим образом (рис. 1.3).

Фактически реструктуризация производственной организации представляет собой сложный, длительный по времени и

¹ Анискин Ю.П. Управление инвестициями: Учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2002. С. 57.

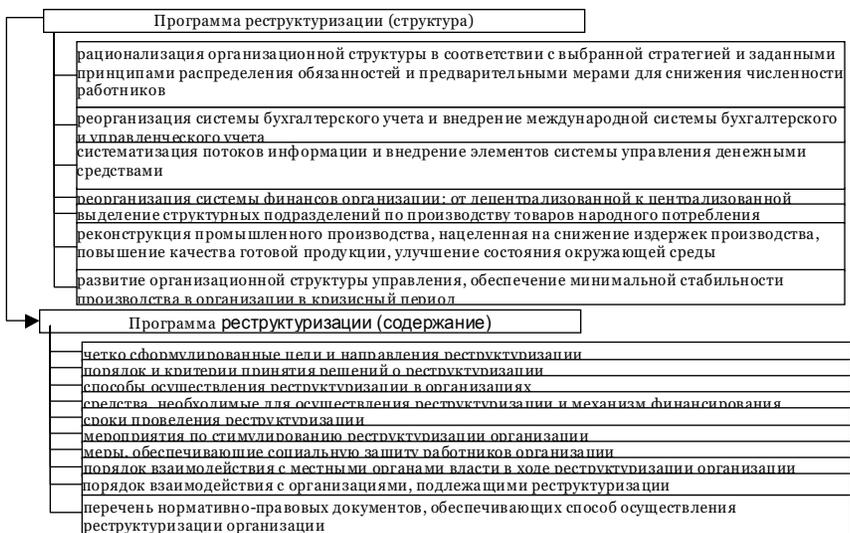


Рис. 1.3. Программа реструктуризации производственной организации

требующий значительных финансовых и материальных ресурсов процесс, планирование которого может осуществляться на основе бизнес-планирования и предполагает определенные этапы работы (рис. 1.4).

При разработке программы реструктуризации производственной организации необходимо учитывать специфику отрасли, реализуемых товаров и услуг, определяемую во многом эластичностью спроса на них, наличие квалифицированной рабочей силы и ее стоимость. Необходимо учитывать значение и перспективы развития отрасли в связи с неизбежностью структурной перестройки. Особое значение имеет возможность реализации конкретных процедур реструктуризации без задержек, ограничений, дополнительных согласований, в противном случае – снижается эффективность реализации программы. Следовательно, при осуществлении реструктуризации производственной организации необходимо четко определить источники, механизмы финансирования и сроки осуществления реструктуризации.

Одна из наиболее значимых причин сложившегося в промышленности тяжелого положения – низкий уровень загрузки мощностей, вызванный существенным спадом производства. При



Рис. 1.4. Этапы работы по проведению реструктуризации производственной организации

этом имущество производственных организаций (машины и оборудование, здания, сооружения, передаточные устройства и т.п., а также земельные участки) сохранилось в практически не изменившихся размерах. Но его содержание и эксплуатация экономически эффективны лишь при условии выпуска объемов продукции, которые обеспечивают близкую к оптимальной загрузку производственных мощностей. Несоблюдение данного требования привело к росту условно-постоянных расходов на единицу продукции. Производственные организации были поставлены перед выбором – либо повышать цены, что делало их продукцию неконкурентоспособной, либо продолжать ее

производить и реализовывать по ценам ниже возросшей себестоимости. Естественно, появился и начал резко возрастать дефицит оборотных средств, что повлекло за собой увеличение неплатежей и невозможность выпускать продукцию даже в тех объемах, на которые имеется платежеспособный спрос¹.

Кроме того, надо учитывать усиление негативного воздействия таких факторов, как неэффективное управление на всех уровнях хозяйствования в кризисный период, высокие процентные ставки по банковским кредитам, несоответствие качества выпускаемой продукции современным требованиям и уровню цен, опережающий рост цен на услуги естественных монополий.

Важнейшим направлением преодоления влияния указанных факторов и повышения эффективности производственных организаций и является их реформирование на основе осуществления реструктуризации. Разумеется, они должны быть не разовым мероприятием или очередной кампанией, а представлять перманентный процесс.

Поскольку функционирование хозяйствующих объектов происходит в условиях нестабильности, постоянного изменения внешней среды, то необходима разработка стратегии проведения реструктуризации производственной организации. Для производственных организаций ее желательно провести на трех уровнях – федеральном, субъекта федерации и отдельных производственных организаций.

Для многих отечественных производственных организаций текущей целью проведения реструктуризации является недопущение банкротства, а в дальнейшем – достижение ими и созданными на их базе новыми структурами финансовой устойчивости. Это позволит:

- ◆ обеспечить стабильное и эффективное функционирование;
- ◆ увеличить объем поступлений в бюджеты субъекта федерации и города;
- ◆ оздоровить социальную обстановку за счет увеличения количества рабочих мест и регулярно выплачиваемой заработной платы.

¹ Инвестиционное поведение российских предприятий. М.: Институт экономики переходного периода, 2003. С. 274.

В настоящее время на многих российских производственных организациях, находящихся в сложном экономическом и финансовом положении, проводится реструктуризация, результаты которой довольно часто невозможно определить однозначно.

Сегодня в российских производственных организациях реструктуризацию проводят в два этапа. Первый этап – собственно реструктуризация. Мероприятия данного этапа призваны с помощью оптимизации структуры хозяйствующего объекта и размера его производственных мощностей обеспечить как минимум достижение точки безубыточности на основе эффективного распределения и использования имеющихся ресурсов и повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции. Одновременно с улучшением баланса производственной организации повышается и ее инвестиционная привлекательность, что является позитивным в стратегическом плане.

Второй этап – закрепление результатов реструктуризации. Для этого необходимо привлечь дополнительные финансовые средства (как оборотные для текущей деятельности, так и инвестиционные), создать эффективный механизм управления, заняться повышением квалификации работников (как в самой производственной организации, так и в возникших на его базе новых структурах).

Реструктуризация осуществляется путем дозагрузки мощностей хотя бы до “точки безубыточности”, или, если это невозможно, их “сжатия” по основной (традиционной) деятельности при одновременном выполнении мероприятий, позволяющих максимально использовать высвободившиеся имущество и рабочую силу. Она должна отвечать определенным условиям, заинтересованность в которых имеется у федеральных и региональных органов власти. В частности, при проведении реструктуризации производственной организации необходимо соблюдение следующих требований (рис. 1.5).

Успех реструктуризации производственной организации зависит, прежде всего, от профессионального уровня и ответственности его руководства.

Коренные изменения экономической системы и постоянно меняющиеся условия деятельности производственных организаций требуют их адаптации с целью успешного функциониро-

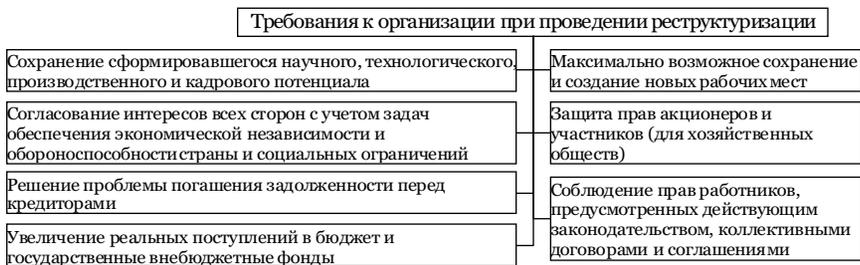


Рис. 1.5. Требования к производственной организации при проведении реструктуризации

вания. Развитие страны определяется эффективностью работы производственных организаций, которые должны не просто выживать в сложных условиях, а проводить активную стратегию преобразований в эффективно действующую структуру.

Также, в связи с переносом вектора интересов с макроуровня на микроуровень, необходимо, уделять значительное внимание вопросу реструктуризации производственных организаций на государственном уровне.

Производственные организации могут стать не только «точками функционального роста», обеспечивающими прирост производимой и реализуемой продукции, но и «точками институционального роста», т.е. источниками поддержки и распространения позитивных экономических институтов.

1.2. Роль инвестиций в осуществлении реструктуризационных процессов

По мнению автора, реструктуризация производственной организации и вопросы инвестиционного обеспечения реструктуризации необходимо рассматривать в контексте аспектов функционирования производственной организации как организационной, производственной, социальной, имущественной и экономической структуры.

В российской практике имеется несколько различных подходов к проведению и инвестиционному обеспечению реструктуризации производственной организации. Для обоснования этих подходов, предлагается к рассмотрению рис. 1.6, где представ-

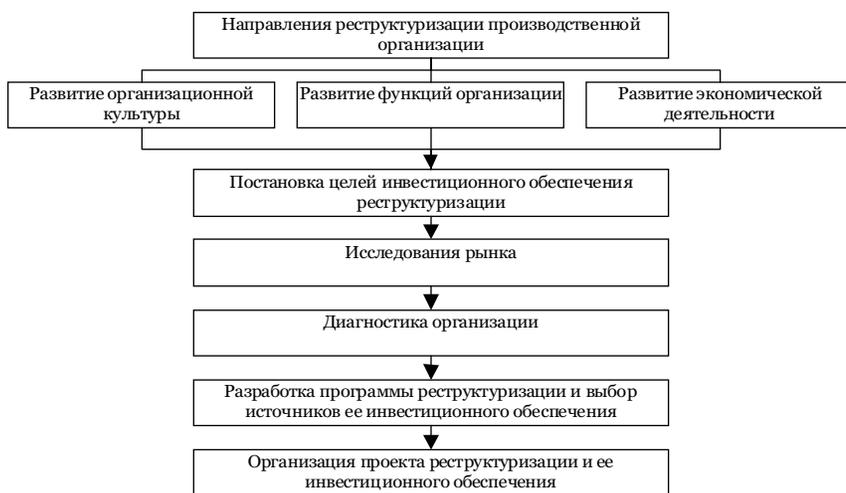


Рис. 1.6. Направления реструктуризации производственной организации и структура задач их инвестиционного обеспечения.

лены основные направления и структура задач инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации.

Достаточно часто встречается комплексный подход, в рамках которого осуществляется одновременная оптимизация всех сторон деятельности производственной организации, укрепление его позиций на рынке. Во исполнение этого производится планирование комплекса мероприятий в области стратегии, маркетинговой, экономической, производственной и других сфер деятельности, предусматривающих проведение соответствующих внутренних преобразований и их оптимального инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации¹.

Реже прибегают к изменению структуры уставного капитала, так как далеко не всегда производственные организации могут найти нового собственника, согласного взять на себя риск масштабных инвестиций. Положительный результат возможен в случае привлечения дополнительных инвестиций путем увеличения уставного капитала производственной организации. При

¹ Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях / Гос. ун-т упр. Самара: Сам. Дом печати, 2000. С. 76.

этом производственная организация получает дополнительные инвестиционные ресурсы, оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных пассивов, что существенно улучшает его экономическое состояние, помогает найти стратегического инвестора.

Недостатком данного механизма инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации является необходимость собственников производственной организации соглашаться с сокращением доли в уставном капитале.

Привлечение инвестиций обуславливает увеличение объемов вторичной эмиссии акций. В то же время собственники заинтересованы в наращивании уставного капитала посредством проведения реструктуризации, так как при банкротстве производственной организации можно получить средства от продажи производственной организации только в последнюю очередь, после реализации всех обязательств банкрота. Интерес к осуществлению реструктуризации путем «раздвоения» уставного капитала, выпуска и продажи новых акций возрастает с развитием фондового рынка, увеличением количества аукционов, открытых торгов по реализации пакетов акций производственной организации.

Кроме того, формирование инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации путем увеличения уставного капитала производственной организации – путь, в большей степени подходящий для успешно функционирующих производственных организаций, нежели для тех, чье экономическое положение неудовлетворительно. Если производственная организация обременена грузом прошлых и текущих долгов, существует реальная опасность «проедания» полученных инвестиций, их растраты на погашение существующих долгов. Без этого производственная организация в любой момент может оказаться в состоянии банкротства, что поставит под удар все вложенные стратегическим инвестором средства. Инвестор должен сначала направить свои средства на погашение задолженности производственной организации, а потом дополнительно инвестировать в модернизацию производства. Без этого инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации будут неэффективно. Подобный подход не работает в том случае, если долги производственной органи-

зации, накопленные за целый ряд лет, превышают стоимость ее бизнеса с учетом нормальной доходности на капитал. Поэтому частные инвесторы пока не проявляют особой заинтересованности во вложении капитала в российское производство, тем более что выплаты огромной суммы задолженности контрагентам, по заработной плате, платежам в бюджет требуют инвестиционных вливаний не только в основные, но и в оборотные средства крупных производственных организаций.

Очевидным преимуществом такого подхода является его многоплановость, однако аргументацией при выборе конкретных решений выступают всего лишь результаты анализа недостатков действующей системы управления по отдельным ее областям. Тем не менее, последнее десятилетие данный подход позитивно оценивается многими практикующими специалистами по управлению: до 70—80% реструктуризация производственных организаций проводилась с его использованием.

Также одним из важных направлений инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации является оптимизация долгов производственной организации, так как реструктуризация производственной организации обуславливает решение проблем задолженностей производственной организации. Как отмечается в Концепции формирования отраслевых программ содержанием оптимизации задолженностей при проведении реструктуризации производственной организации являются погашение, списание, отсрочки, рассрочка, продажа, обмен, конвертация или иные процедуры, так или иначе связанные с освобождением производственной организации от банкротства, хотя бы временным.

В данном определении, приведенном в правительственном документе, содержится указание на принципиальный недостаток данного направления инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации – ее временность, бессистемность. Оптимизация задолженности позволяет решить проблемы тех производственных организаций, для которых их задолженность является их единственной проблемой. Другими словами, оптимизируя задолженность, мы не устраняем причину несостоятельности производственной организации, а устраняем его следствие.

Если производственная организация рентабельна и создает положительный поток текущих денежных поступлений, оно

может направить этот поток на погашение своей задолженности. Любому кредитору в первую очередь необходимы гарантии, что производственная организация способна платить все текущие платежи и сверх этого у нее остаются средства для погашения накопившейся задолженности. В этом случае с кредиторами возможно определить приемлемые условия погашения накопившейся задолженности производственной организации, о ее рассрочке либо отсрочке. Кредиторы могут согласиться на перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные при увеличении суммы текущих процентных выплат, можно осуществить взаимозачет встречных требований и т.д.

Механизм оптимизации задолженности как направление инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации действительно показал себя как эффективный инструмент финансового оздоровления экономики производственной организации, но далеко не все производственной организации способны его выдержать.

Также интересным в отечественной практике было предложение о проведении реструктуризации по двум направлениям инвестиционного обеспечения путем изменения структуры активов и пассивов производственной организации, дополняемого изменением структуры управления. Его авторы стремились обеспечить единый подход к реструктуризации производственных организаций, независимо от профиля их деятельности, размеров и других параметров. Аргументировалось такая позиция следующим: баланс — это универсальная для всех форма отчетности, содержащая существенные показатели для оценки состояния производственной организации, поэтому, ориентируясь на совершенствование структуры активов и пассивов, представленных в балансе, можно обоснованно сформировать необходимый состав мероприятий по реструктуризации производственной организации. Иначе говоря, все остальные преобразования по подсистемам управления производственной организацией являются производными от изменения активов и пассивов, выступают способом обеспечения желаемой структуры баланса¹.

¹ Гуслистый А. Управление инвестициями. М.: Интернет-Трейдинг, 2005. С. 162.

Упор только на оптимизацию активов и пассивов производственной организации как направление инвестиционного обеспечения ее реструктуризации может оказаться недостаточным для вывода производственной организации из кризисного состояния. Меры по оптимизации активов в виде сокращения текущих издержек производственной организации и продажи ее избыточных активов способны обеспечить производственной организации доходы (от реализации избыточного имущества) и существенное уменьшение издержек – особенно в результате сокращения постоянной (условно-постоянной) части текущих расходов, которые необходимо нести независимо от объема выпуска и продаж продукции.

Реструктуризация производственной организации должна быть направлена, в первую очередь, на улучшение способности производственной организации получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг). Платежеспособность производственной организации всегда в большей степени зависит от налаженного регулярного притока средств от выполнения производственной организацией главной ее функции – продавать товары и услуги.

Таким образом, инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации в современных условиях – это комплекс сложных преобразований, успех которых определяется обоснованно выбранным подходом к ее проведению, реалистичной стоимостной оценкой результатов, а также формированием отдельной подсистемы управления, ориентированной на обеспечение роста стоимости бизнеса производственной организации.

Следует отметить, что различные подходы инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации, будучи использованы для одной конкретной производственной организации, могут привести как к одинаковым преобразованиям при реструктуризации, так и к существенному их различию. Это говорит о том, что инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации может быть построено на подходе, который позволяет обоснованно определить состав мероприятий, преобразующих производственную организацию.

Современное состояние большинства производственных организаций в промышленности такое, что первоочередными

задачами для них являются недопущение банкротства и достижение экономической устойчивости за счет реализации мероприятий инвестиционного обеспечения реструктуризации. Анализ положения дел и возможностей развития ряда производственных организаций показал, что реализация этих целей находится под влиянием совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых факторов. Отметим среди них в первую очередь:

- ◆ сохранение платежеспособного спроса на традиционную продукцию;

- ◆ наличие уникальных разработок и технологий, современного оборудования, результатом использования которых может быть производство конкурентоспособной продукции;

- ◆ сохранение, а в последнее время и рост государственного оборонного заказа (пусть и в значительно меньших объемах, чем позволяют имеющиеся производственные мощности).

Полное использование потенциала роста на уровне производственной организации возможно лишь при финансовой стабилизации. Для ее достижения большинству производственных организаций необходимо осуществить реструктуризацию, заключающуюся в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствии с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами. Это значит, что надо осуществлять изменения в организационной и производственной структурах, активах, задолженности, составе персонала и т.д. Данные мероприятия призваны обеспечить как минимум выход на безубыточный режим работы.

В то же время опыт показывает, что при грамотном инвестиционном обеспечении реструктуризации производственных организаций в финансово неблагополучных производственных организациях большая часть находит собственные инвестиционные резервы для дальнейшей успешной деятельности. Поэтому немаловажно при диагностике проводить оценку степени близости производственной организации к банкротству и основываясь на полученных показателях, выбирать вариант инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации¹.

¹ Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности. М.: Наука, 1999. С. 71.

Одной из основных целей инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации является улучшение производственно-экономических показателей производственных организаций, которое можно осуществлять за счет преобразования организационных структур. Производственная организация под воздействием изменения спроса на продукцию, технологии производства и обслуживания сталкивается с необходимостью радикального изменения своих структур и функций в форме слияния и приобретения, разделения и выделения, преобразования и комплексного изменения методов функционирования для повышения эффективности работы.

Основываясь на проведенных исследованиях, автор предлагает свои направления инвестиционного обеспечения реструктуризации производственной организации:

- ◆ инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации с целью максимизации прибыли;
- ◆ инвестиционное обеспечение операционных мероприятий в рамках реструктуризации производственной организации;
- ◆ собственно реструктуризация в процессах инвестиционного обеспечения мероприятий производственной организации;
- ◆ инвестиционное обеспечение мероприятий по организационно-структурной реструктуризации производственной организации.

Инвестиционное обеспечение реструктуризации производственной организации в сфере организационно-структурных преобразований сконцентрировано на решениях, нацеленных на реорганизацию неплатежеспособных производственных организаций или организаций-банкротов с целью вернуть их в состояние функционирующих производственных организаций.

В настоящее время во многих российских производственных организациях, находящихся в сложном экономическом положении, проводится реструктуризация, результаты которой довольно часто невозможно оценить однозначно. Результаты реализации реструктуризации, проведенных и инвестиционно обеспеченных по данным направлениям, приведены автором в табл. 1.2.

Как видно из табл. 1.2 не всегда реструктуризация приводит к желаемым результатам. Вероятность положительного результата приравнивается к 50%.

Таблица 1.2

Результаты использования направлений инвестиционного обеспечения реструктуризации производственных организаций

Номер организации	Направление инвестиционного обеспечения реструктуризации производственных организаций	Исход реструктуризации	
		положительный	отрицательный
1	комплексный подход	+	
2	изменение структуры уставного капитала	+	
3	реструктуризация производственной организации с целью максимизации прибыли	+	
4	стоимостной подход		+
5	организационно-структурная реструктуризация	+	
6	оптимизация долгов организации		+
7	изменению структуры уставного капитала		+
8	изменению структуры уставного капитала		+
9	стоимостной подход	+	
10	изменение структуры уставного капитала	+	
11	стоимостный подход	+	
12	реструктуризация инвестиционных процессов организации	+	
13	комплексный подход		+
14	оптимизация долгов организации	+	
15	операционная реструктуризация	+	
16	комплексный подход	+	
17	изменению структуры уставного капитала	+	
18	комплексный подход		+
19	реструктуризация инвестиционных процессов организации	+	

Оптимизация долгов производственной организации только в одном из рассмотренных случаев привела к положительному результату, что говорит либо о низкой проработанности данного направления, либо о некомпетентности лиц, проводив-

ших реструктуризацию. Большинство производственных организаций при проведении реструктуризации выбрали изменение структуры уставного капитала, данная методика проверена на практике, в связи с этим больший процент положительного результата. Отрицательный результат показал, что недостаток этого метода в том, что он не учитывает отраслевую специфику производственных организаций. Стоимостная реструктуризация так же показала положительные результаты, хотя и не во всех случаях. Это объясняется тем, что это новый подход, не до конца апробированный на практике.

Направления процесса инвестиционного обеспечения реструктуризации производственных организаций, предложенные автором, не вызывают сомнений в положительных результатах при их осуществлении.

Кроме того, при выборе соответствующего направления инвестиционного обеспечения реструктуризации производственных организаций, немаловажное значение имеет правильная диагностика состояния производственной организации. Необходимо учитывать специфику отрасли, реализуемых товаров и услуг, определяемую во многом эластичностью спроса на них, наличие квалифицированной рабочей силы и ее стоимость, значение и перспективы развития отрасли в связи с неизбежностью структурной перестройки. Реструктуризация, даже небольшой производственной организации, представляет собой сложный, длительный по времени и требующий значительных инвестиционных ресурсов, процесс. Особое значение имеет возможность реализации конкретных процедур инвестиционного обеспечения реструктуризации производственных организаций без задержек, ограничений, дополнительных согласований, в противном случае – снижается эффективность осуществления реструктуризации.

При разработке планов реструктуризации производственных организаций возможно появление нескольких вариантов инвестиционного обеспечения, отличающихся как ожидаемыми преимуществами, так и потребными для их реализации инвестиционными ресурсами. В итоге можно говорить о зависимости реструктуризации производственных организаций от инвестиционного обеспечения, направленного на оптимизацию и повы-