

Тема 2. АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

1. Реструктуризация организаций: цели, принципы и этапы.
2. Направления, типы и виды реструктуризации организаций.

1. Реструктуризация организаций: цели, принципы и этапы

Реструктуризация – сложный процесс, затрагивающий интересы большинства работников организации, предполагающий структурные изменения (причем изменения не только организационной структуры управления, но и производственной структуры организации, а также структуры собственности).

Реструктуризация выполняет две важнейшие *функции*.

Во-первых, с ее помощью приводятся в оптимальное соотношение все факторы производства.

Во-вторых, реструктуризация служит средством адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечения баланса между внутренней структурой организации и внешней средой.

Программа реструктуризации предполагает комплексную работу по трем главным аспектам:

1. финансовому (преобразование структуры активов и пассивов организации);
2. структурному (преобразование внутренней структуры и системы внешних взаимосвязей организации);
3. правовому (юридические процедуры и технологии реструктуризации организации).

Задачи, решаемые при реструктуризации бизнеса, следующие:

- защита имущественных интересов владельцев бизнеса и построение эффективной системы правового контроля;
- обеспечение безопасности бизнеса (защита от недружественного поглощения);
- построение эффективной структуры компании или группы компаний в соответствии со стратегией развития;

- оптимизация бизнес-процессов;
- эффективное использование ресурсов (материальных, интеллектуальных и др.);
- снижение вероятности банкротства;
- оптимизация налогообложения и финансовых потоков;
- увеличение прибыльности бизнеса;
- повышение инвестиционной привлекательности компании или группы компаний; контроль за перспективными активами;
- освобождение бизнеса от неликвидных активов.

Основными **этапами** реструктуризации являются:

- 1 **этап.** Комплексная диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации.
- 2 **этап.** Разработка подробного поэтапного проекта плана реструктуризации, включающего в себя анализ и выработку практических рекомендаций с подробным описанием:
 - целей и задач;
 - организационно-экономической схемы;
 - организационно-управленческой схемы;
 - организационно-технических мероприятий;
 - финансово-экономического обеспечения;
 - юридической поддержки;
 - кадрового ресурса;
 - практической адаптации проекта реструктуризации к реальным условиям.
- 3 **этап.** Согласование и утверждение плана реструктуризации с владельцами бизнеса и руководством организации.
- 4 **этап.** Практическое осуществление всех мероприятий утвержденного плана реструктуризации.
- 5 **этап.** Оценка эффективности от реструктуризации (например, сравнение прибыльности до и после реструктуризации).

Процесс реструктуризации занимает от 4 до 12 месяцев в зависимости от целей и объема реструктуризации.

2. Направления, типы и виды реструктуризации организаций

Исходя из определения понятия «реструктуризация» можно выделить три основных направления реструктуризации:

1. *Изменение масштаба (сферы деятельности) организации.*

К этому направлению относятся следующие типы реструктуризации:

Увеличение (сферы деятельности) включает следующие виды реструктуризации:

- слияние;
- поглощение;
- присоединение;
- консолидация;
- покупка имущества;
- создание совместной организации;
- аренда
- имущества;
- лизинг имущества.

Сокращение (сферы деятельности) включает следующие виды реструктуризации:

- разделение;
- выделение;
- продажа имущества;
- сокращение собственного капитала;
- сдача имущества в аренду;
- создание дочерней организации;
- безвозмездная передача; передача имущества в зачет обязательства;
- консервация имущества;
- ликвидация имущества.

2. *Изменение внутренней структуры организации.*

К этому направлению относятся следующие типы реструктуризации:

Реструктуризация производственной структуры включает следующие виды реструктуризации:

- оптимизация расположения подразделений организации;
- модернизация производства; реконструкция и капитальный ремонт основных средств;

- создание центров финансовой ответственности;
- выделение основных и вспомогательных подразделений;
- выявление и использование внутренних резервов.

Реструктуризация организационной структуры включает следующие виды реструктуризации:

- изменение перечня функций и задач управленческих служб;
- изменение организационной структуры;
- изменение кадровой политики;
- перераспределение полномочий должностных лиц;
- реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота;
- изменение системы стимулирования персонала.

3. Изменение состава и структуры собственности капитала (активов и пассивов) и корпоративного контроля.

К этому направлению относятся следующие типы реструктуризации:

- *Изменение состава собственников* (акционеров, участников) включает следующие виды реструктуризации:
 - преобразование организации;
 - продажа организации;
 - банкротство;
 - приватизация.
- *Изменение структуры собственности и контроля* включает следующие виды реструктуризации:
 - продажа акций;
 - приобретение акций;
 - конвертация акций;
 - дополнительная эмиссия акций.
- *Изменение состава и структуры активов* включает следующие виды реструктуризации:
 - продажа активов;
 - покупка активов;
 - переоценка основных средств;
 - оценка организации.
- *Реструктуризация кредиторской задолженности* – включает следующие виды реструктуризации:
 - погашение;
 - списание;
 - отсрочка;
 - рассрочка;
 - продажа;
 - конвертация;
 - взаимозачет.

В зависимости от причин, послуживших основанием для реструктуризации бизнеса, выбираются не только направления, типы и виды реструктуризации, но и ее стратегия.

Стратегия и тактика реструктуризации обычно предполагают ее проведение в два этапа:

1-й этап – **оперативный**, включающий меры, дающие быстрые результаты, направленные на те участки работы, которые наиболее отзывчивы на корректирующие мероприятия.

2-й этап – **стратегический**, предполагающий глубинные преобразования, обеспечивающие долговременное устойчивое развитие, запас прочности при колебаниях внешней конъюнктуры и нарушение равновесия по внутренним для организации причинам.