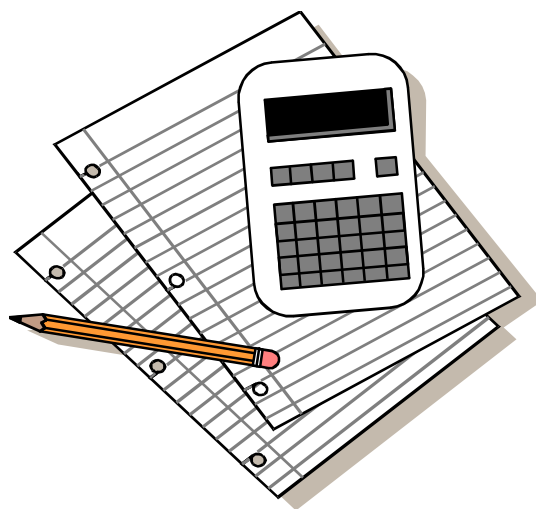


Мироседи С. А., Мироседи Т. Г.

Реструктуризация предприятий



Волжский

2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С. А. Мироседи
Т. Г. Мироседи

Реструктуризация предприятий

Электронное учебное пособие



2018

ББК 65.291.218.1
УДК 330
М 643

Рецензенты:

зав. кафедрой «Финансы и кредит» Волжского филиала «Волгоградского государственного университета», д. э. н., профессор
Литвинова А. В.,
Президент Волжской торгово-промышленной палаты, к.э.н.
Глухов В. Н.

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Мироседи, С. А.

Реструктуризация предприятий [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. А. Мироседи, Т. Г. Мироседи ; ВПИ (филиал) ВолгГТУ. - Электрон. текстовые дан. (1 файл: 614 КБ). – Волжский, 2018. – Режим доступа: <http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-2892-2

Пособие содержит основные аспекты реструктуризации предприятий. Изложены основные цели, задачи и виды реструктуризации предприятий. Рассмотрены методология и инструментарий управления процессом реструктуризации предприятий, вопросы реструктуризации предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности. Освещены особенности реструктуризации имущественного комплекса и задолженности предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения.

Ил. 6, табл. 29, библиограф. 32 назв.

ISBN 978-5-9948-2892-2

© Волгоградский государственный
технический университет, 2018

© Волжский политехнический ин-
ститут, 2018

Оглавление

1 Понятие, виды и цели реструктуризации предприятия.....	4
1.1 Понятие и сущность реструктуризации предприятия	4
1.2 Цели и задачи реструктуризации предприятия.....	6
1.3 Классификация видов реструктуризации	8
2 Сущность, факторы и принципы управления реструктуризацией предприятия.....	9
2.1 Сущность управления реструктуризацией предприятия.....	9
2.2 Факторы управления реструктуризацией предприятия.....	11
2.3 Принципы управления реструктуризацией предприятия.....	12
3 Стратегия, тактика и методы управления реструктуризацией предприятия.....	14
3.1 Концепция, стратегия и тактика реструктуризации.....	14
3.2 Организационные методы	15
3.3 Экономические методы	19
3.4 Социально-психологические методы.....	23
4 Управление процессом реструктуризации предприятия.....	25
4.1 Методы и инструменты реструктуризации предприятия.....	25
4.2 Алгоритм управления процессом реструктуризации	27
4.3 Методы и критерии оценки эффективности и результативности реструктуризации	31
5. Диагностика предприятия и выявление зон, подлежащих реструктуризации	33
5.1 Комплексная диагностика.....	33
5.2 Методы прогнозирования банкротства.....	35
6 Реструктуризация имущественного комплекса и финансовой структуры предприятия.....	36
6.1 Структурная перестройка имущества предприятия.....	36
6.2 Реструктуризация дебиторской задолженности.....	39
6.3 Реструктуризация кредиторской задолженности.....	42
7 Реструктуризация предприятия на основе выделения ЦФО.....	44
7.1 Реструктуризация организационных структур управления	44
7.2 Децентрализация и формирование ЦФО.....	47
7.3 Классификация, типы и принципы выделения ЦФО	49
7.4 Трансфертное ценообразование при реструктуризации	51
8 Анализ и управление затратами и прибылью по ЦФО	54
8.1 Суть управления затратами и прибылью по ЦФО.....	54
8.2 Управление затратами ЦФО в системе «стандарт-кост».....	57
8.3 Управление затратами и прибылью ЦФО в системе «директ-костинг».....	60
9 Перспективы, проблемы и социально-экономические последствия реструктуризации предприятия.....	62
9.1 Перспективы и проблемы реструктуризации предприятия.....	62
9.2 Основные риски проведения реструктуризации предприятия.....	64
9.3 Социально-экономические последствия реструктуризации предприятия.....	65
Литература.....	67

1 Понятие, виды и цели реструктуризации предприятия

1.1 Понятие и сущность реструктуризации предприятия

Термин «реструктуризация» изначально был использован европейскими экономистами применительно к системной трансформации. Понятием «реструктуризация» характеризуют деятельность, направленную на изменение структуры какого-либо отдельного объекта. Структура представляет собой устойчивую упорядоченность элементов и связей в системе во времени и в пространстве. Реструктуризацию экономических систем отличают следующие сущностные характеристики:

- 1) это изменение, преобразование, трансформация как революционного, радикального, так и эволюционного, постепенного характера;
- 2) она затрагивает все сферы деятельности и уровни управления;
- 3) направлена на преодоление и своевременное предупреждение кризисных явлений, за счет мер по адаптации системы управления;
- 4) основная цель – повышение прибыльности, эффективности и конкурентоспособности системы.

Реструктуризации подвергаются различные объекты, в связи с чем выделяют **уровни реструктуризации**: макроуровень, мезоуровень, микроуровень. Реструктуризация предприятий соответствует микроуровню. Предприятие – это хозяйственная единица, ведущая определенную деятельность, обладающая определенными навыками и сформировавшимися способностями, соответствующими этой деятельности. Его деятельность предполагает организационное оформление возникающих отношений (т.е. связей и ограниченности элементов). Предприятие характеризуют: организационно-правовая структура, а также имущественный, производственный, финансовый, социально-организационный и экологический комплексы. Реструктуризация предприятия может исследоваться в таких сферах его функционирования, как организационная, производственная, имущественная, финансовая, социальная и экологическая структуры. Трансформация российской экономики повысила актуальность таких понятий как реорганизация, реструктуризация, развитие и реинжиниринг, которые часто стали рассматривать как тождественные, но они имеют различие.

Реорганизация – это изменение организационной формы отношений (внутрисистемные преобразования), регламентируемое законодательством. Это преобразование юридического лица (лиц), означающее прекращение деятельности без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Цель – эмерджентный эффект от преобразования структуры капитала, уменьшения издержек при увеличении объема производства, устранения дублирующих функций и др.

Реструктуризация – трансформация непосредственно самих отношений (связей и ограничений), вызывающих изменение организационной формы и сферы деятельности, а также суммы навыков, которые должны соответствовать новым условиям, изменение содержания отношений, влекущих преобразование институционального статуса хозяйственной системы и ее существенных характеристик (общесистемные преобразования).

Реструктуризация и реорганизация взаимосвязаны и дополняют друг друга. Они формируют условия для появления у социально-экономической системы новых качеств, способствующих переходу на новый уровень и позволяющий говорить о развитии.

Развитие – закономерный переход предприятия как социально-экономической системы с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества или своевременную переориентацию на другие рынки. Развитие направлено на увеличение возможности предприятия выжить в длительной перспективе. Оно проявляется через процессы эволюционного и революционного совершенствования, которые можно усилить путем реорганизации и реструктуризации.

Реинжиниринг – концепция М. Хаммера и Дж. Чампи, характеризующие его как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью улучшений в критически важных показателях деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость». Реинжиниринг направлен на радикальное перепроектирование и фундаментальное преобразование важнейших процессов предприятия.

Структурные преобразования носят характер институционального либо функционального типа, основные из которых выделены в таблице 1.

Таблица 1 – Типы структурных преобразований предприятий

Тип преобразований	Элементы преобразования	Характерные направления преобразований
<u>Институциональный</u> Изменения институциональной структуры, как совокупности микроинститутов, т.е. распространяющихся на конкретное предприятие формальных и неформальных норм, правил, традиций и т.п.	Структура собственности	государственная частная
	Структура капитала	собственный заемный
	Организационно-правовая структура	слияние деление
	Структура рынка	монопольный конкурентный
	Внутрифирменная культура	организационная инновационная
	<u>Функциональный</u> Изменения функциональной структуры, как совокупности функциональных блоков и связей между ними, образующей систему или часть ее (предприятие и его структурные подразделения)	Технологическая структура
Производственная структура		производство продукции одного вида диверсификация
Организационная структура		централизация децентрализация
Ориентация предприятия		на производство на маркетинг

Реструктуризация направлена на осуществление глубоких системных преобразований и перевод на новые принципы функционирования, что дает возможность предприятию, подстраиваясь под условия постоянно меняющейся внешней среды, успешно развиваться. **Предмет реструктуризации** – процессы, связанные с рассогласованием необходимого и фактического состояния, в котором находится предприятие по отношению к внешней среде.

1.2 Цели и задачи реструктуризации предприятия

Реструктуризация имеет внутренние и внешние предпосылки. **Внешние предпосылки** следуют из необходимости роста конкурентоспособности предприятий, которая обеспечивается такими элементами, как качество продукции, технологический уровень производства, уровень компетенции персонала, маркетинговая стратегия, доступность инвестиций, налоговая среда и т.п. **Внутренние предпосылки** складываются под влиянием таких заинтересованных групп и лиц, как собственники предприятия, его высшее руковод-

ство, региональные органы управления, профсоюзы, криминальные элементы и др., поскольку несовпадение целей и методов реструктуризации с их интересами, приводит к их противодействию и к неудачам реструктуризации.

Основной целью реструктуризации является повышение эффективности деятельности, увеличение прибыли и стоимости бизнеса, удовлетворения потребностей рынка за счет реализации стратегической цели (миссии) предприятия. **Главная проблема**, с которой сталкиваются предприятия, принявшие решение о проведении реструктуризации, это поиск источников развития бизнеса, основываясь на анализе внутренних и внешних факторов. Результаты анализа внутренних факторов необходимы для выработки операционной, инвестиционной и финансовой стратегий, внешние – для реорганизации видов деятельности и структуры предприятия.

Реструктуризация направлена на решение трех основных задач:

- 1) замена, модернизация или уменьшение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия;
- 2) преобразование системы управления и эффективное использование человеческих ресурсов предприятия;
- 3) изменение взаимоотношений с потребителями и/или формирование новой целевой клиентской группы.

Реструктуризация способствует реализации новых целей (например, диверсификация продукции, рынков и др.), направленных на кардинальные изменения в функционировании предприятия. В процессе реструктуризации предприятия сталкиваются с **рядом трудностей**, к которым можно отнести:

- недостаточное наличие социально-востребованных бизнес-идей;
- значительный объем исследований и аналитической работы экономического, управленческого, социального и маркетингового характера;
- диагностика ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия;
- налаживание хозяйственных связей, выход на новый уровень кооперации, взаимодействия с поставщиками, кредиторами, властью, обществом;
- неочевидность результатов в связи с наличием множества рисков;
- выстраивание взаимоотношений с участниками и заинтересованными в реструктуризации группами и необходимость учета их интересов.

1.3 Классификация видов реструктуризации

Классификация видов реструктуризации предприятия (таблица 2) формировалась на основе различных подходов к выделению классификационных групп и признаков, позволяющих различать виды.

Таблица 2 – Классификация видов реструктуризации предприятия

Признак	Вид	Характеристика
Стадия развития хозяйствующего субъекта, его целевые установки и стратегии	Оперативная	Вывод предприятия из кризиса путем финансового оздоровления
	Стратегическая	Поддержание жизнедеятельности предприятия (увеличение стоимости собственного капитала, сохранение корпоративной стоимости, др.).
Субъект (инициатор) реструктуризации	Пассивная	Инициатор внешний агент, мотивирующий предприятие на реструктуризацию;
	Активная	Инициатором выступает предприятие
Организационный момент	Добровольная	По инициативе собственника
	Принудительная	Проводится в соответствии с законом о банкротстве
Степень взаимодействия с внешней средой	Внешняя	Изменение хар-ра взаимодействия с внешней средой (реструктуризация внешних связей, реорганизация юр. лица, др.)
	Внутренняя	Направлена на внутренние преобразования, косвенно на изменение внешней среды
Совокупность охватываемых элементов деятельности предприятия	Комплексная	Охватывает все стороны (аспекты) деятельности предприятия
	Поэлементная	Охватывает отдельные элементы (финансы, управление, производство и т. д.);
	Многоэлементная	Охватывает некоторую совокупность элементов экономической системы
Степень подотчетности	Централизованная	Осуществляется под контролем государственных, муниципальных и др. органов
	Децентрализованная	Осуществляется самим предприятием
Сфера деятельности	Финансовая	Затрагивает финансово-экономические средства
	Производственно-технологическая	Технологическая перестройка, техническая реконструкция, перепрофилирование, модернизация оборудования, инвестирование
	Системы управления	Преобразование структур, обеспечивающих реализацию всех управлен-х функций.
	Маркетинговая	Обеспечение устойчивых конкурентных позиций предприятия
	Управления персоналом	Высвобождение лишнего и неквалифицированного персонала, наем работников для реализации новых функций
	Капитала	Изменение структуры собственников и капитала предприятия

Различные авторы рассматривают реструктуризацию с точки зрения организационных преобразований, изменения структуры собственности (уставного капитала), активов и пассивов, структуры задолженности, структуры ресурсов, структуры рынка, рабочей силы и др. аспектов деятельности. Классификация помогает правильно определить вид реструктуризации, необходимый предприятию в конкретный момент времени и способствующий реализации его стратегии, достижению цели и решению задач, стоящих перед ним, основываясь на возможностях и ресурсах, которыми располагает предприятие, а также условиях, в которых оно находится. Каждый вид реструктуризации имеет свои специфические особенности и свою направленность, охватывает различные сферы жизнедеятельности предприятия. Задача заключается в том, чтобы определить, какой из видов реструктуризации позволит добиться наилучшего результата.

Для упрощения выбора наиболее соответствующего вида реструктуризации используют определенные критерии, к которым можно отнести: возможность достижения стратегических целей; масштабы преобразований; затраты времени; затраты ресурсов и др.

2 Управление реструктуризацией предприятия

2.1 Сущность управления реструктуризацией предприятия

Реструктуризация предприятия требует дополнительных элементов в системе управления, т.к. приходится решать проблемы несвойственные традиционному функционированию. Они связаны с необходимостью адаптации фактического состояния, в котором находятся предприятие, к изменившимся условиям внешней среды. Складывается многообъектная система управления: функционирование в традиционном режиме и изменение функционирования в направлении необходимого состояния (рисунок 1).

Задача управления реструктуризацией – обеспечение ритмичного выполнения проектов реструктуризации и последовательного развития предприятия в динамично меняющейся среде. **Предмет воздействия в управлении реструктуризацией** – процессы разбалансированности внутренней системы предприятия и ее несоответствия внешним условиям.

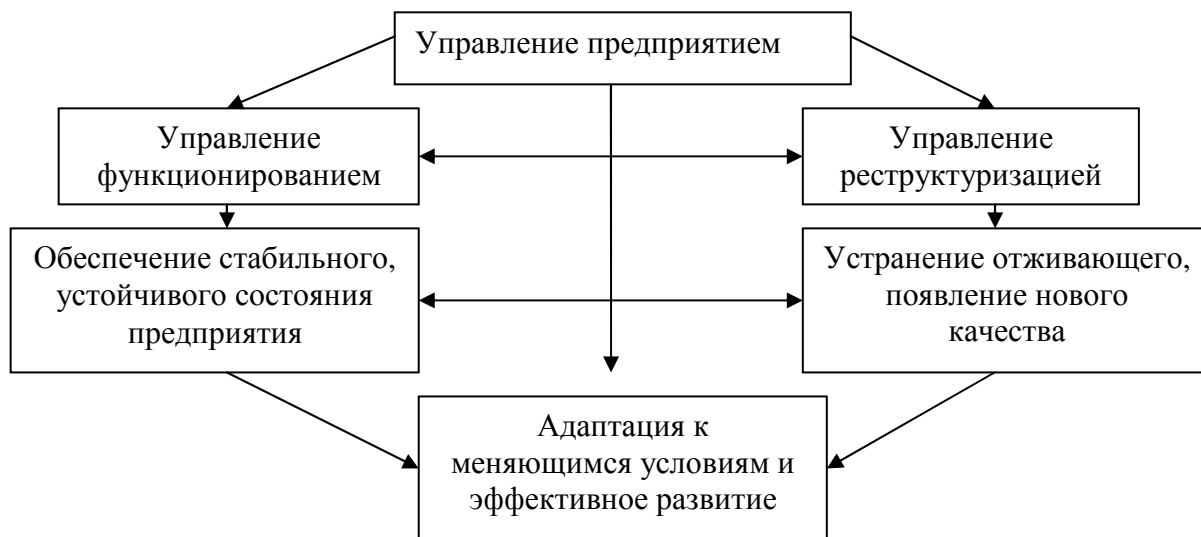


Рисунок 1 – Схема управления реструктурируемым предприятием

Все процессы по реструктуризации предприятий можно разделить на две группы: **управляемые**, т.е. поддающиеся изменению в определенном направлении, и **неуправляемые** – когда невозможно изменить по разным причинам их направленность и характер. Проблематика управления реструктуризацией представлена пятью группами на рисунке 2.

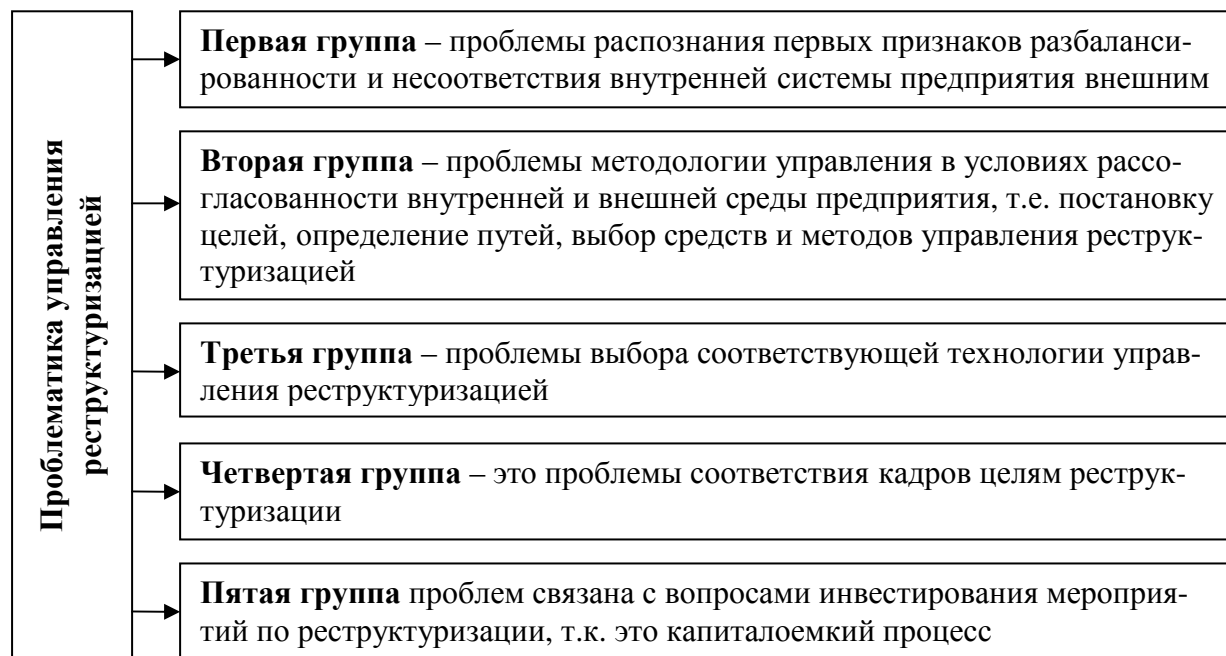


Рисунок 2 – Проблематика управления реструктуризацией

Управление реструктуризацией предприятия – это воздействие, направленное на качественное преобразование производственно-хозяйственной системы, создающее условия для возникновения новых устойчивых структурных составляющих – элементов, связей, зависимостей, обеспечивающих конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки. Это позволит предприятию перейти в качественно новое позитивное состояние.

2.2 Факторы управления реструктуризацией предприятия

Переход предприятия из кризисного состояния в состояние устойчивого функционирования, затем в состояние активного развития и далее к высокоэффективному производству, определяется состоянием предприятия. Возможен «прорыв» на позиции высокоэффективного производства в результате реструктуризации, но такой вариант сложен в реализации, поэтому наиболее реальным представляется последовательный переход.

Переход предприятия в новое состояние обеспечивается за счет выполнения специфического принципа гармоничного сочетания управления реструктуризацией с управлением функционированием, т.е. создаются условия для преобразований и одновременно сохраняется способность стабильного функционирования. Эти направленности управленческого воздействия противоположны друг другу, что дает возможность их регулирования через такие функции управления как планирование, организация, мотивация, принятие управленческих решений, контроль и координация. Управление процессом реструктуризации представлено шестью блоками, включающими пары противоположных факторов (таблица 3).

Использование перечисленных групп факторов дает возможность решать проблемы, возникающие в процессе реструктурирования, а также обеспечить положительную динамику развития и предотвратить риск попадания экономической системы в кризис. При этом необходимо учитывать, что результативность управления реструктуризацией зависит от определенного жизненного цикла, в котором находится предприятия. Это позволяет предвидеть возможность появления проблем несоответствия структуры производства структуре рынка и своевременно их устранять.

Таблица 3 – Факторы управления реструктурируемым предприятием

Блок	Функции	Группы факторов	Характеристики
I	Планирование	Целевая ориентация	долгосрочная перспектива
		Объектная ориентация	внутренняя среда внешняя среда
II	Организация	Направленность организации	централизация децентрализация
		Масштабность	интеграция дифференциация
III	Мотивация	Удовлетворенность вознаграждениями	внутренне вознаграждение внешнее вознаграждение
		Характер мотивов	экономический неэкономический
IV	Принятие управленческих решений	Подходы	рациональность интуиция
		Условия	определенности неопределенности
V	Контроль	Направленность	настоящее будущее
		Постановка	внутренний внешний
VI	Координация	Возможности	внутренние внешние
		Ограничения	внутренние внешние

2.3 Принципы управления реструктуризацией предприятия

Принципы управления реструктуризацией предприятия можно определить как правила, основанные на общих закономерностях, в рамках которых реализуются связи между структурными подразделениями системы управления, способствующие более эффективному решению практических задач управления реструктуризацией. Опираясь на сформированные конкретной системой принципы, через функции реализуется деятельность, направленная на достижение целей реструктуризации. Принципов может быть много, по словам Анри Файоля «...число их вряд ли имеет предел...».

Принципы управления реструктуризацией предприятия можно сгруппировать в три группы, представленные на рисунке 3.

1) **Общие** – отражают общие правила построения и функционирования управляющей и управляемой части системы.



Рисунок 3 – Принципы управления реструктуризацией предприятия

2) Специфические – связаны с оптимизацией ресурсного потенциала предприятия, разработкой политики реструктуризации, определением системы ценностей, развитием всесторонней культуры персонала.

3) Частные – обусловлены конкретной ситуацией и особенностями условий работы и функциональной направленностью субъектов управления.

Принципы отражают основную тенденцию организации процесса реструктуризации, его реализацию и контроль. Они дают возможность предприятиям своевременно адаптироваться к изменениям среды, за счет внутренних преобразований, направленных на формирование более эффективных условий функционирования и развития. Принципы должны быть интегрированы в единую систему управления, взаимодействовать и дополнять друг друга, что позволит повысить эффективность системы.

3 Стратегия, тактика и методы управления реструктуризацией

3.1 Концепция, стратегия и тактика реструктуризации

Концепция реструктуризации – идея, являющаяся основой улучшения состояния предприятия. Современные концепции реструктуризации строятся на подходе, учитывающем три составляющие: внутренняя среда, бизнес-окружение, внешняя среда. Реструктуризация является специфическим процессом, направленным на повышение эффективности деятельности предприятия. Процесс этот должен быть управляемым, иметь четко разработанную стратегию и тактику. **Стратегия** – алгоритм действий по переходу предприятия в желаемое состояние и достижению установленной цели в результате реструктуризации. **Тактика** – элемент стратегии, представляющий совокупность средств и методов, необходимых для успешной реализации стратегии. Поскольку виды и цели реструктуризации могут быть различными, то и стратегия, и тактика также имеют существенное многообразие. Некоторые из стратегий представлены в таблице 4.

Выбор стратегии определяется различными факторами, которые сугубо индивидуальны для каждого предприятия в определенный момент, но в обязательном порядке включают в себя факторы внутренней среды, бизнес-окружения, внешней среды, которые необходимо учитывать при выборе направления, концепции, стратегии и тактики реструктуризации. **Стра-**

тегическими направлениями, требующими совершенствования, могут быть: разработка концепции маркетинговой стратегии; упорядочение функций подразделений и соответствующие изменения организационной структуры; концепция улучшения финансового учета, планирования и контроля; изменение ассортиментной политики, создание новых видов продукции; реорганизация системы управления персоналом и другое.

Таблица 4 – Стратегии реструктуризации предприятий

Причины реструктуризации	Возможные стратегии
Кризисное состояние	Выживания Прорыва Защита от кризиса
Восстановление платежеспособности	Финансовое оздоровление
Расширение сферы деятельности	Интегрированный рост Концентрированный рост Диверсифицированный рост
Сокращение сферы деятельности	Выделение Продажа части акций Деинвестирование Ликвидация
Естественный рост предприятия	Наращивание потенциала Маркетинговая Автоматическая
Защита предприятия от захвата	Защитная
Освобождение от долгов	Антидолговая Реструктуризация задолженности
Наращивание чистого денежного потока	Наступательная
Сокращение масштабов деятельности	Оборонительная
Повышение конкурентоспособности	Превентивная
Формирование центров ответственности	Децентрализация

3.2 Организационные методы

Метод управления представляет собой совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. **Объектом** в данном случае являются процессы преобразования предприятия, его структуры и системы управления, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций и т.п. Именно с организационных методов начинается управление процессом реструктуризации: разрабатываются проекты реструктуризации, устанавливается период ее

проведения, регламентируется деятельность подразделений, персонала, определяются права, обязанности, специфика поведения и пр.

Цель организационного воздействия – формирование оптимальных для данных условий управляемой и управляющей систем, способствующих эффективной реализации программ реструктуризации предприятия. Цель достигается с использованием определенных методов организационного воздействия, систематизация которых представлена на рисунке 4.

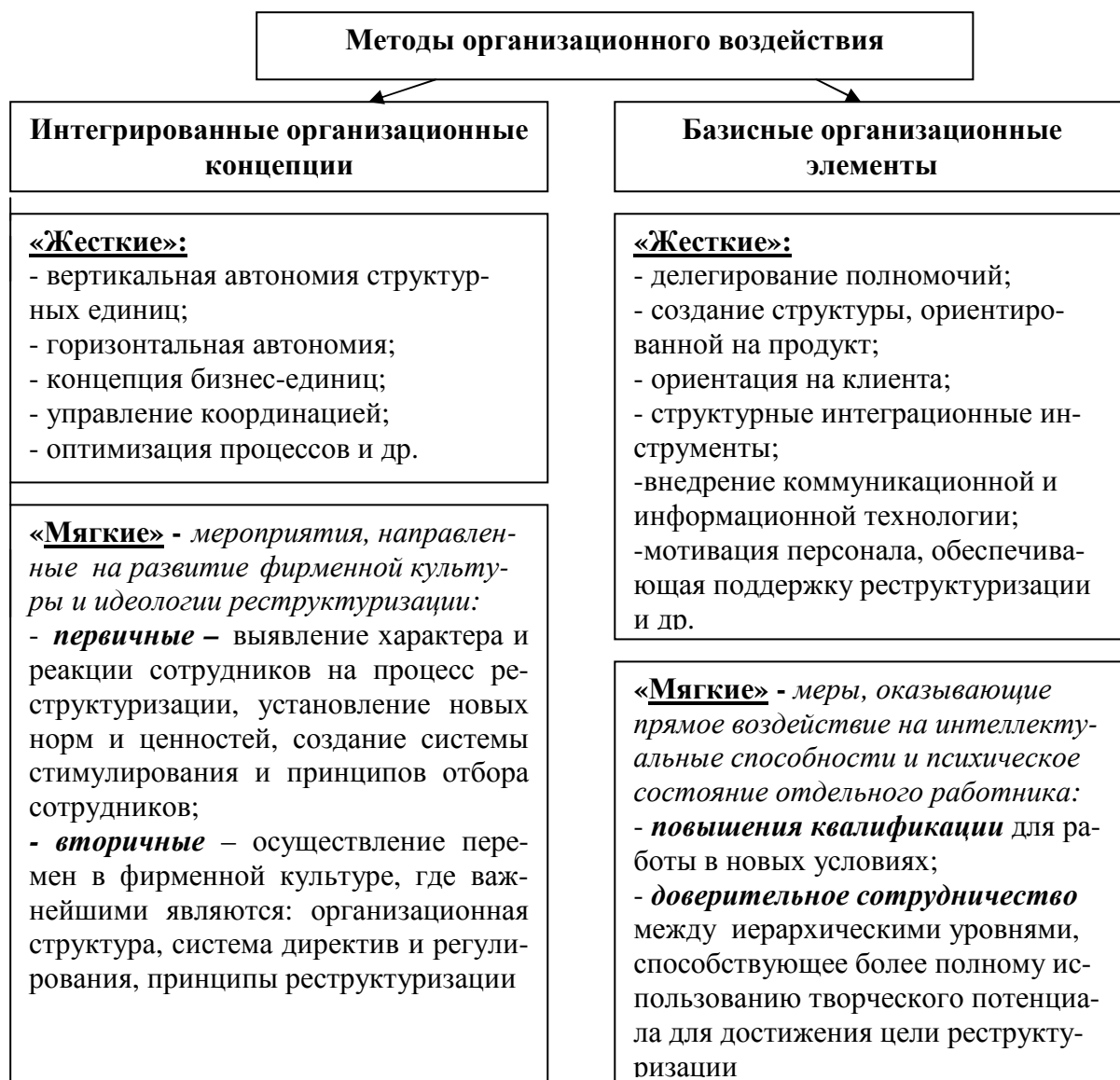


Рисунок 4 – Систематизация организационных методов

Организационные методы подразделяются на интегрированные организационные концепции и базисные организационные элементы, которые в свою очередь включают «жесткие» и «мягкие» факторы (инструменты воз-

действия). «Жесткие» факторы действуют независимо от человека, «мягкие» учитывают специфику персонала.

На современном этапе идет формирование структур предприятия, наиболее отвечающих сложившимся принципам и условиям рыночной среды.

В условиях современного российского законодательства возможны следующие формы реорганизации, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Формы и условия реорганизации предприятий

Форма	Характеристика	Обязательные условия реорганизации
Слияние и присоединение	Направлено на повышение устойчивости за счет концентрации капитала	1. Решение общего собрания акционеров большинством в 3/4; единогласно – в ООО 2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций 3. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене 4. Уведомление кредиторов 5. Право кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков 6. Составление передаточного акта, разделительного баланса
Разделение и выделение	Проводится для распределения имущества, задолженностей, изменения состава акционеров, а также доли акций	
Преобразование	Направлено на смену организационно-правовой формы юридического лица	

Реорганизация предприятия проводится:

- при признании его банкротом, а структуры баланса неудовлетворительной;
- юридическими лицами для повышения эффективности;
- принудительно по решению федеральных антимонопольных органов, когда бизнес-организации, занимают доминирующее положение и совершили два или более нарушений антимонопольного законодательства.

Организационные преобразования – это ответная реакция на рыночные неудачи, обусловленные неэффективными структурами управления. Цель организационного воздействия на организационную структуру предприятия – формирование совокупности подразделений и связей между ними таким образом, чтобы все выполняемые предприятием функции реализовались наиболее эффективно. Реструктурирование оргструктуры должно быть направлено на решение следующих задач:

- выявление сфер деятельности предприятия, оказывающих в настоящее время наибольшее влияние на достижение стратегических целей. К ним относят: маркетинг, финансы, производство, персонал, что должно учитываться при формировании организационной структуры управления;
- внедрение новаторских организационных концепций;
- формирование адаптивной системы управления, способной быстро реагировать на изменения среды и оптимизировать свою структуру;
- внедрение стратегического подхода к управлению, обеспечивающего в длительной перспективе успешное развитие предприятия в условиях конкуренции. Для этого необходимо менять модель поведения управленцев, используемые инструменты принятия решений, механизмы мотивации и др.;
- выявление неэффективных подразделений и их совершенствование за счет улучшения производственных процессов, усиления контроля над использованием ресурсов, повышения производительности.

Принятие решений по реструктуризации оргструктуры предприятия связано с существующим уровнем **централизации (децентрализации)**. В условиях децентрализации реализуются следующие преимущества:

- активизируется стремление руководителей к повышению уровня компетентности, повышается ответственность, что усиливает их власть;
- стимулируется эффективное использование производственного и кадрового потенциала предприятия;
- проявляется большая самостоятельность руководителей, мотивируется желание точнее определять свой личный вклад в решение проблем.

Важнейшей задачей реструктуризации системы управления является формирование на базе структурных подразделений центров финансовой ответственности (ЦФО), способных самостоятельно функционировать. Поскольку ЦФО нацелены на выпуск наиболее перспективных видов продукции, они и регламентируют структурную перестройку: ненужные звенья ликвидируются, а необходимые эффективнее функционируют.

В системе управления процессом реструктуризации используются современные технологии моделирования и реорганизации бизнес-процессов, к которым можно отнести:

- BPR – реинжиниринг бизнес-процессов по Хаммеру и Чампи;
- TQM – всеобщее управление качеством, система управления качеством в соответствии с ISO;
- CPI – система непрерывного совершенствования бизнес-процессов;
- PIQS – система качества, интегрированная с бизнес-процессами.

3.3 Экономические методы

Экономические методы – своеобразный механизм, проявляющийся в форме определенных финансово-экономических рычагов, к которым относят: конкуренцию, цены, кредиты, инвестиции, налоговые льготы, материальное стимулирование и пр. Эти методы направлены на решение задач:

- влиять на хозяйственную систему в целом и ее отдельные элементы, с целью адаптации предприятия к требованиям рынка с помощью инструментов финансово-экономического воздействия;
- создавать условия для привлечения инвестиций на финансирование проектов реструктуризации.

Эффективное управление требует перестройки существующей финансово-экономической системы предприятия с целью повышения его конкурентоспособности, нормализации финансового положения и дальнейшего повышения эффективности деятельности предприятия в целом. Инструментарий финансово-экономического управления реструктуризацией предприятия в современных условиях достаточно разнообразен. В таблице 6 представлены наиболее востребованные предприятиями инструменты, позволяющие получить преимущества.

Таблица 6 – Инструментарий финансово-экономического управления

Основные подсистемы	Методы реализации	Решаемые задачи
Управление ассортиментом (внутренний и внешний маркетинг)	Стратегическое планирование	Распределение средств с учетом возможностей рынка и предприятия
	Текущее управление	Корректирование планов в реальном времени
Управление себестоимостью	Директ-костинг	Постоянный контроль и анализ данных по схеме «затраты-объем-прибыль».

(управленческий учет, контроллинг)	Стандарт-кост и др. системы	Контроль и активное управление процессом формирования фактической себестоимости.
Управление финансами (бюджетирование и финансовая реструктуризация)	Планирование, анализ, контроль	Финансовое оздоровление предприятия. Реструктуризация долгов. Оптимизация проекта реструктуризации на основе данных информационной системы. Планирование, контроль и координация структурных подразделений и видов деятельности на достижение поставленной цели

Управление ассортиментом – составляющий элемент и ключевая задача управления реструктуризацией, позволяет формировать оптимальные планы продаж и закупок, определить наиболее рациональное выделение финансов. **Цель** – получение максимальной эффективности от вложенных ресурсов.

Стратегическое планирование ассортимента – позволяет распределить средства с учетом возможностей рынка и предприятия.

Текущее управление ассортиментом – постоянное корректирование запланированного в соответствии с реальными условиями.

Маркетинговое обеспечение является основой при разработке мер в области планирования, организации, регулирования, учета и контроля.

Цель маркетинга: внешнего – сбор информации о ценах, конкурентах и др.; **внутреннего** – изучение самого предприятия и получение полной и объективной информации о его финансово-экономическом состоянии, запасах прочности и возможностях дальнейшей реструктуризации.

Управление себестоимостью – процесс обеспечивающий координацию действий, направленных на минимизацию затрат по производству продукции. Управление затратами осуществляется за счет реализации функций планирования, организации, учета и контроля, мотивации, анализа и координации. В практике управления затратами широко представлены различные западные концепции, адаптированные к российской специфике.

Управленческий учет – система, ориентированная на будущее и обеспечивающая управленческий аппарат информацией, необходимой для эффективной реализации функций управления процессом реструктуризации. Управленческий учет имеет разновидности, представленные в таблице 7.

Система контроллинга – сложная и перспективная система управления процессом реализации конечной цели предприятия, строящаяся на основе стратегического управления, управленческого учета, бюджетирования, управления по центрам ответственности, позволяющая сформировать эффективную систему принятия, реализации, контроля и анализа решений.

Таблица 7 – Разновидности управленческого учета

Разновидности	Характерные особенности
Директ-костинг	Способ прямого калькулирования (учета сумм покрытия или маржинального дохода) позволяет оперативно анализировать взаимосвязь между объемом производства, затратами (себестоимостью и выручкой, прибылью, маржинальным доходом). Контроль над изменением маржинального дохода предприятия и по различным изделиям позволяет выявлять высоко рентабельные изделия, оптимизировать ассортимент продукции, определять целесообразность выполнения заказа, разрабатывать эффективную ценовую политику и пр.
Стандарт-кост	Основан на разработке стандартов материальных и трудовых затрат, накладных расходов, составлении стандартной калькуляции и учете фактических затрат с выделением отклонений от стандартов с целью контроля над формированием фактической себестоимости и активного управления этим процессом.
ABC (Activity Based Costing),	Заключается в учете затрат по видам работ, в процессе осуществления которых необходимо затрачивать ресурсы. Контролирует зависимость между затратами и различными производственными процессами.
Target-костинг	Система поддерживает стратегию снижения затрат и реализует функции планирования производства новых продуктов, превентивного контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными условиями.
Kaizen-костинг	Система, постепенного улучшения или усовершенствования «маленькими шажками», применяется на стадии производства продукции, предполагает участие всех работников в выдвижении идей, направленных на устранение непродуктивных потерь.

Результативность управления реструктуризацией непосредственно связана с обеспечением этого процесса финансовыми ресурсами, для чего необходимо: выработать финансово-экономическую стратегию, обеспечивающую реализацию цели и задач реструктуризации; сформировать финансовый план реструктуризации предприятия и определить способы его возможной корректировки; разработать механизмы стимулирования выполнения задач реструктуризации; сформировать систему учета, контроля и анализа фактических ре-

зультатов; определить методы и информационные технологии решения вопросов реструктурирования.

Финансовое оздоровление предполагает реструктуризацию долгов, мешающих ведению нормальной хозяйственной деятельности. Для этого можно использовать способы: реструктуризация задолженности, рациональное использование имущества и др. активов, конвертация долговых обязательств в ценные бумаги предприятия, возможность получения кредитов с погашением их за счет будущей прибыли, увеличение собственного капитала за счет выпуска акций и размещения их среди потенциальных инвесторов. Любой из способов имеет положительные и отрицательные стороны, а их реализация требует значительных усилий и затрат времени, но они позволяют уменьшить долги и повысить эффективность финансовой системы.

Процесс реструктуризации предприятия требует решения следующих вопросов: что, как и с помощью каких средств необходимо изменить для улучшения деятельности предприятия? Появляется необходимость **планирования** мер, направленных на достижение целей реструктуризации. Планирование создает основу для слаженной работы всех структурных подразделений, снижает негативные последствия неопределенности внешней среды, обеспечивает ритмичность процесса реструктуризации. Система планирования тем сложнее, чем больше риск от принятия планового решения.

Бюджетирование – система, позволяющая успешно управлять процессом реструктуризации за счет согласованности действий предприятия в целом и его отдельных подразделений. Это план финансовых операций, связанных с реструктуризацией. Разновидности бюджетов, отражающих процесс реализации планов реструктуризации, могут быть следующие: бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджет инвестиций, бюджет производства, бюджет закупок и пр. Бюджет – мощное средство стимулирования руководителей к достижению целей реструктуризации.

Анализ хозяйственной деятельности, как финансово-экономический метод, используется при реализации целей и задач реструктурирования, т.к. без глубокого анализа прошлых результатов деятельности предприятия и его структурных подразделений, без обоснованных прогнозов на перспективу,

без изучения закономерностей развития экономики предприятия, выявления недостатков и ошибок, сложно определить с оптимальным вариантом проекта реструктуризации предприятия.

Система экономической информации должна соответствовать потребностям анализа и обеспечивать своевременное поступление данных о тех направлениях деятельности и с той детализацией, которая необходима для управления процессом реструктуризации.

Использование современных методов экономического управления позволяет преобразовать хозяйственную систему и своевременно переориентировать производство в ответ на меняющиеся условия рынка.

3.4 Социально-психологические методы

Управление реструктуризацией должно учитывать социологические и психологические аспекты процесса управления, т.к. значительные перемены, связанные с реструктуризацией предприятия, как расширяют возможности, так и создают серьезные ограничения для каждого человека, стабильности его существования и роста.

Управление реструктуризацией предполагает использование социально-психологических факторов путем воздействия на: межличностные отношения; межколлективные отношения; природу микрогрупп; структуру персонала; условия, вызывающие разрушение отношений в коллективе в связи с инновационным характером процесса реструктуризации.

К задачам психологии управления реструктуризацией можно отнести: подбор персонала для выполнения необходимых функций; воздействие на психику человека через определенные формы стимулирования для достижения целей реструктуризации.

Проблемы, которые необходимо учитывать: процессы адаптации персонала к внешним и внутренним условиям функционирования и развития предприятия; проблемы взаимодействия руководителей предприятия с профсоюзами и службами занятости, обеспечение безопасности персонала, разработку принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Система управления реструктуризацией будет эффективна в том случае, если поставленные цели и задачи являются мотивирующими или стимулирующими факторами для тех, кого они затрагивают. **Механизм мотивации** включает две основные группы факторов: **экономические** – собственность, выгода, конкуренция, государственное регулирование; **социальные** – социальная политика, развитие демократических правовых институтов, способствующих вовлечению персонала в процесс реструктуризации. Главное внутри предприятия – персонал, за ее пределами – потребители продукции. Необходимо сформировать у персонала сознание, ориентированное на потребителя, на прибыль; выработать у него стремление к новаторству; перейти к социальным нормам, не забывая о духовности и нравственности. Особо рассматривается вопрос о развитии способностей человека, в том числе главной из них, к тому или иному виду деятельности. В данном случае способности адаптироваться к новым условиям, повышать свой профессиональный уровень, осваивать новые методы и подходы в работе, активно участвовать в процессе реструктуризации.

Осуществление на предприятии реструктуризации требует от всех работников хорошей подготовленности, творческой инициативы, самостоятельности, смелости и ответственности, что проявляется в решении конкретным работником следующих задач в процессе реструктуризации:

- понимать цель и стратегию предприятия в целом и функции своего подразделения;
- уметь определить свою позицию и значение для реструктуризации;
- уметь сформулировать ключевые проблемы и задачи, решаемые непосредственно им и его подразделением;
- выбрать и использовать современные инструменты для эффективного решения задач на своем рабочем месте;
- освоить технологии групповой работы при решении проблем.

Все системы и методы имеют как достоинства, так и недостатки, поэтому выбирая тот или иной способ, необходимо это учитывать и использовать максимально эффективно в конкретной ситуации.

4 Управление процессом реструктуризации предприятия

4.1 Методы и инструменты реструктуризации предприятия

Методы реструктуризации можно разделить на следующие группы методов, ориентированных на достижение целевого состояния:

- инфраструктуры предприятия (структуры активов, систем владения и управления собственностью);
- системы управления (структура работ, подразделений, ответственности, полномочий, компетенций, и т.д.).

Указанное деление и последовательность (иерархия методов) весьма условны, поскольку результаты таких методов пересекаются, и могут как дополнять, так и противоречить друг другу. Методы достижения целевого состояния инфраструктуры бизнеса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Методы достижения цели инфраструктуры бизнеса

Метод	Возможные цели
Поглощения и слияния	<ul style="list-style-type: none">- Достижение эффекта масштаба- Достижение синергического эффекта- Вертикальная интеграция- Горизонтальная интеграция- Экспансия (расширение рынков, диверсификация, и т.п.)- Снижение издержек и рисков путем переноса в др. страны и зоны н/обл
Изменение структуры владения	<ul style="list-style-type: none">- Упорядочивание структуры владения (прозрачность корпоративной структуры, привлечение инвесторов, диверсификации, и т.д.)- Усложнение структуры владения (снижение рисков поглощения или отчуждения, перекрестное владение и т.д.)- Создание и ликвидация объектов хозяйствования (создание бизнес-единиц, использование «финансовых и налоговых инструментов» и т.д.)
Стратегические альянсы	<ul style="list-style-type: none">- Сокращение рисков хозяйствования- Доступ на новые рынки- Доступ к новым ресурсам и технологиям- Разделение и координация труда- Усиление конкурентной позиции
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none">- Фокусирование на ключевом бизнесе и компетенциях- Избавление от непрофильных активов- Разделение и координация труда- Повышение эффективности деятельности- Доступ к передовым технологиям и их результатам- Хеджирование рисков хозяйствования

Методы реструктуризации, нацеленные на управление инфраструктурой бизнеса, являются наиболее сложными с точки зрения их реализации, поскольку имеются существенные ограничения, делающие их эффективное

применение достаточно затруднительным в динамичной экономике. Перечень недостатков дан в таблице 9.

В таблице 10 представлена классификация методов достижения целевого состояния систем управления.

Таблица 9 – Недостатки методов управления инфраструктурой

Перечень недостатков	Слабость и недостаточность законодательного регулирования
	Недостаток квалифицированных кадров
	Слабо сформированная система стратегического менеджмента
	Неумение и боязнь сотрудничать
	Традиционно малые горизонты планирования
	Низкая социальная приемлемость последствий сделок M&A и передачи деятельности на аутсорсинг
	Криминализация экономики

Таблица 10 – Методы достижения цели систем управления

Группы	Возможные цели
Индикативные методы	<ul style="list-style-type: none"> - Формализованный контроль деятельности - Распределение целей компании «вниз» и ответственности - Управление издержками и индикацией мест их возникновения - Разгрузка топ менеджеров - Оперативный контроль «по результатам» - Рационализация труда управленцев (управление по отклонениям) - Деперсонализация системы управления
Организационно – технологические методы	<ul style="list-style-type: none"> - Упорядочивание технологий деятельности - Автоматизация деятельности и рутинных операций - Разгрузка топ менеджеров - Ликвидация среднего звена менеджеров и бюрократических аппаратов - Рационализация и стандартизация деятельности - Сокращение непроизводственных работ и затрат - Деперсонализация и рост производительности труда - Четкое распределение полномочий и ответственности
Гуманитарные методы	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение, развитие и удержание ключевых компетенций - Развитие и использование потенциала сотрудников - Унификация целеполагания по всей иерархии управления - Дебюрократизация управления - Развитие социального партнерства в управлении

В отличие от методов управления инфраструктурой бизнеса, методы реструктуризации систем управления требуют, как минимум, привлечения специалистов, лишенных традиционных, привычных взглядов на организацию деятельности предприятия.

4.2 Алгоритм управления процессом реструктуризации

Алгоритм управления – набор инструкций или правил последовательных действий, направленных на преобразование исходного состояния объекта (предприятия) в соответствии с поставленной целью.

Алгоритм управления процессом реструктуризации – последовательность действий предприятия, основанных на результатах анализа информации об имеющихся и прогнозируемых изменениях среды и направленных на преобразование производственно-хозяйственной системы с целью ее адаптации к изменениям рынка. Алгоритм имеет три стадии, составляющие единый комплекс последовательных мер, представленных на рисунке 5.

Первая стадия предполагает выработку концепции реструктуризации. Для этого осуществляется полная диагностика состояния предприятия и оценка его потенциала с целью определения целесообразности и возможности осуществления реструктуризации. Определяется вид реструктуризации.

Это требует проведения анализа результатов деятельности по предприятию в целом, а также по группам продукции, местам возникновения затрат. Анализ способствует выявлению имеющихся недостатков в системе хозяйствования, ее управления и информационной составляющей.

Затем разрабатывается концепция реструктуризации, требующая использования инструментария стратегического менеджмента, маркетинга, реинжиниринга и др. Основное внимание при выработке стратегии акцентируется на результатах анализа конкретных сегментов рынка с целью выявления перспектив и рисков, связанных с проникновением в намеченные сферы. Определяются возможности успешного использования этих сфер для укрепления рыночных позиций и конкурентоспособности предприятия. Оцениваются возможности освоения прогрессивных технологий и направлений деятельности, работы в различных секторах рынка, выпуска новых товаров и т.п. Стратегия формируется под влиянием внутренних, внешних факторов.

Внутренние факторы, определяющие потенциал предприятия: возможности служб маркетинга; имеющиеся производственные ресурсы; качественные характеристики выпускаемой продукции; квалификация персонала; уровень менеджмента.

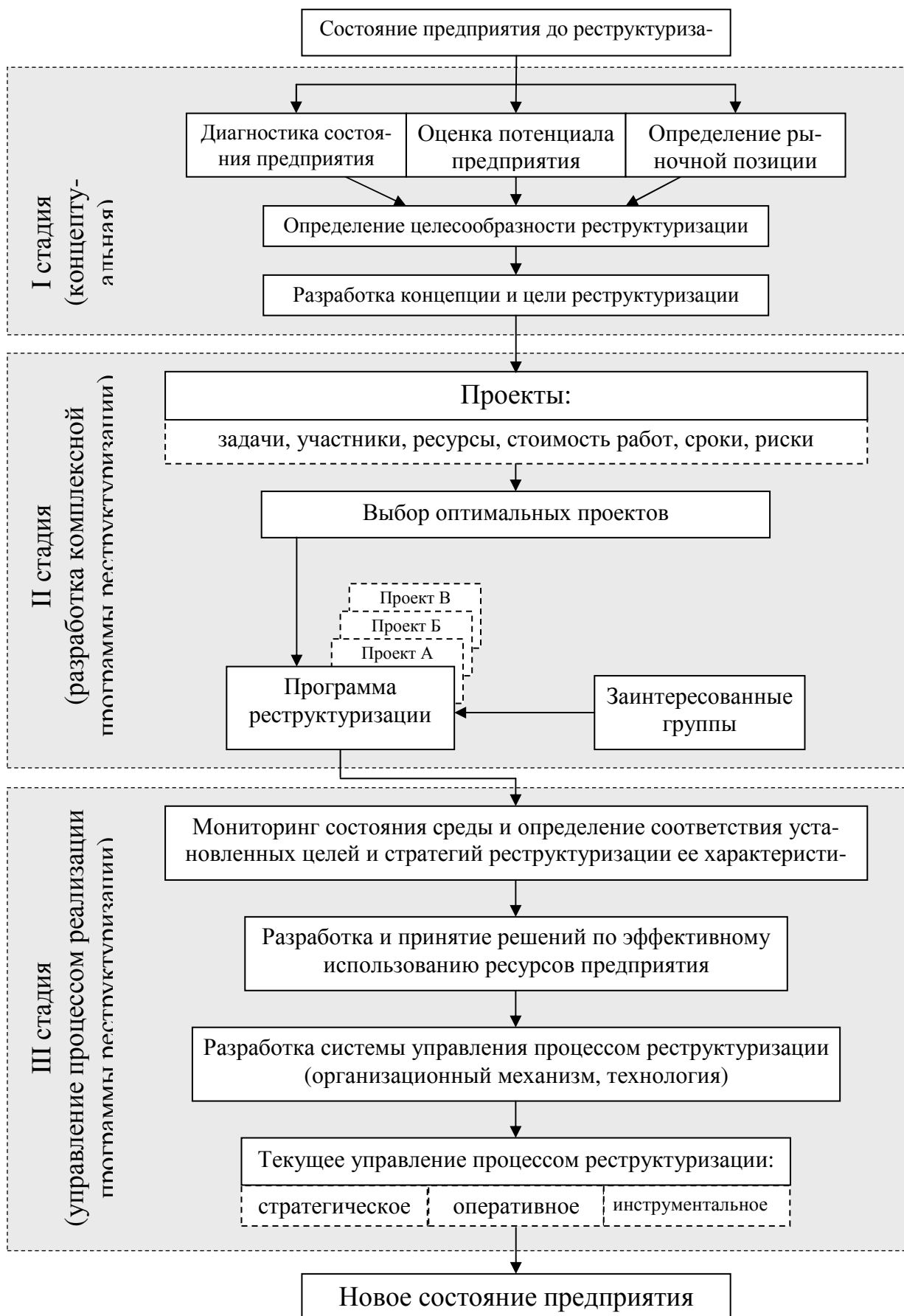


Рисунок 5 – Алгоритм управления процессом реструктуризации

Внешние факторы (ограничения, диктуемые внешней средой): объемы продаж, темпы роста и тенденции изменения рынков; интенсивность конкуренции; рентабельность отрасли; уровень развития производства; макроэкономические, политические и социальные факторы.

Результат разработки стратегических направлений реструктуризации – это обеспечение долгосрочной перспективы развития предприятия на основе оптимизации бизнес-процессов.

Вторая стадия обеспечивает разработку программы реструктуризации предприятия, которая представляет собой набор проектов, взаимосвязанных между собой в логической реализуемости задач реструктуризации. В них определены участники, ресурсы, стоимость работ, риски, сроки.

При определении целей реструктуризации необходимо учитывать интересы различных групп, которые могут оказывать влияние на реализацию проекта и эффективность его управления.

Важной задачей в подготовке проектов реструктуризации является выбор наиболее оптимального, что осуществляется с помощью матричного анализа путем позиционирования проектов в матрице портфеля проектов, и может создаваться для разной комбинации критериев, например, «прибыль-риск».

Третья стадия – это управление процессом реализации программы реструктуризации, включающей несколько последовательных этапов.

На первом этапе окончательно уточняются цели, стратегия, вносятся корректировки в планы в соответствии с ситуацией, подготавливается персонал к восприятию стратегии и целей реструктуризации.

На втором этапе производится оценка имеющегося потенциала, разрабатывается система мер, направленных на сокращение расходов и создание условий, мотивирующих персонал на активное участие в процессе реструктуризации. С целью выхода из кризисного (неустойчивого) состояния проводится финансовая реструктуризация, направленная на финансовое оздоровление предприятия. Осуществляется поиск внешних инвесторов, заинтересованных в технологическом переоснащении производства. Разрабатываются меры, способствующие увеличению объемов продаж.

На третьем этапе формируется система управления процессом реструктуризации (организационного механизма и технологии реструктуризации). Цель организационного механизма – создание условий успешного перехода предприятия в качественно новое позитивное состояние. Для этого создается специальная структура управления проектными работами.

Выбор технологии преобразований определяется сложностью предстоящих преобразований, ограничением во времени и исходным состоянием, в котором находится предприятие. Выделяют несколько технологий по переводу предприятия в качественно новое состояние: **проектно-стратегическая** – реализуется как поток проектов по заранее составленному графику; **поэтапная** – предполагает подготовку проекта в общих контурах с выделением определенных фаз, каждая последующая фаза зависит от результатов предыдущей; **инновационно-проектная** – опирается больше на импровизацию и не предусматривает подробный план изменений, намечаются только рубежные ориентиры; **комплексная реструктуризация** – сложная технология, включающая одновременное проведение нескольких процессов изменений.

Четвертый этап – связан с текущим управлением процессами реализации проектов реструктуризации, которое возлагается на руководителя предприятия и координационную группу. Текущее управление включает:

- стратегическое управление – предусматривает определение статуса проекта, управление организационной структурой, регулирование состава участников проекта, организацию отчетности, ревизии и проверки, корректировку договоров, управление изменениями проекта и т.п.;

- оперативное управление проектом строится на оперативном планировании и контроле, предполагающими: управление ходом выполнения работ и задач, продолжительностью, управление стоимостью и риском, ресурсами, качеством преобразовательного процесса. Контрольная функция направлена на осуществление мониторинга выполнения работ, произведенных затрат и достижения поставленных целей;

- инструментальное управление предполагает этапно-ориентированную организацию проекта и использование разнообразных средств и методов управления персоналом.

Управление проектом реструктуризации характеризуют следующие **основные параметры**: текущие и ожидаемые расходы, обязательства по платежам; выполненные мероприятия; оставшаяся часть проектных работ, которые требуют постоянного контроля над уровнем их выполнения.

Успех реструктурирования предприятия во многом зависит от уровня развития инновационной культуры, направленной на создание условий творческой атмосферы на предприятии, поощряющей работников к инновационной деятельности, индивидуальному самосовершенствованию, готовности к риску. Реструктуризация полезна предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, и вполне благополучным.

4.3 Методы и критерии оценки эффективности и результативности реструктуризации

Оценить эффективность и результативность мероприятий по реструктуризации можно с использованием следующих методов.

Оценка на основе финансово-экономических показателей таких, как рост доходности, прибыли на акцию, повышение оборачиваемости активов, увеличение объемов производства и сбыта продукции и др.

Оценка изменения стоимости бизнеса – объективный комплексный показатель эффективности использования внутренних и внешних ресурсов предприятия с целью увеличения стоимости бизнеса. Критерий эффективности – рост стоимости вкладов, обуславливающий повышение уровня личного благосостояния. Цель реструктуризации предприятия – обеспечение стоимостного разрыва, т.е. разницы между стоимостью, которой обладало предприятие до реструктуризации (текущей стоимостью), и потенциальной стоимостью, которую предполагается достичь в процессе реализации мер по реструктуризации предприятия.

Система оценочных индикаторов позволяет управлять созданием стоимости, в процессе реструктуризации. Они дают возможность оценить такие параметры как: достижение поставленных целей, удовлетворенность потребностей клиентов, результаты хозяйственных процессов, протекающих внутри организации, уровень развития персонала, а также определить необходимые

ли усовершенствования в организации производства и где именно. Каждое предприятие строит собственную систему оценочных индикаторов, исходя из конкретных целей и имеющихся возможностей, пример системы оценочных индикаторов приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Система оценочных индикаторов

Субъект оценки	Стратегическая цель	Индикатор
Положение предприятия с позиции акционеров	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж
	Увеличение притока наличности	Дисконтируемая норма поступления наличности
Положение предприятия с позиции потребителей	Поддержание имиджа предприятия как новатора	Доля новых видов продукции в общем объеме продаж
	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам в общем объеме продаж
	Улучшение соотношения цены и качества	Оценка потребителей
Хозяйственные процессы, направленные на достижение максимальных результатов	Использование производственных мощностей	Коэффициент использования производственной мощности
	Расширение внешнего рынка	Доля экспортной продукции в общем объеме продаж
	Модернизация и техническое перевооружение	Срок службы технологического оборудования
	Повышение рентабельности производства	Общая рентабельность производственных фондов
Развитие персонала	Развитие инновационной культуры	Количество предложений по улучшению на 1 сотрудника
	Повышение удовлетворенности персонала	Индекс удовлетворенности
	Адаптация персонала к изменениям	Уровень и длительность адаптации

Комплексная рейтинговая оценка результатов реструктуризации отражает интересы различных субъектов рыночных отношений: собственников (акционеров), покупателей и поставщиков, инвесторов, банков, страховых компаний, заинтересованных в однозначной оценке конкурентоспособности и надежности своих партнеров. Комплексную рейтинговую оценку можно получить на основе разных критериев, используя различные методы. С по-

мощью этой оценки предприятие может контролировать ряд установленных индивидуальных параметров, соответствующих целям реструктуризации.

Расчет итогового показателя рейтинговой оценки предприятия осуществляется на основе сравнения его данных по четырем группам показателей с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по всем сравниваемым показателям среди группы аналогичных предприятий конкурентов. Сложность данного метода заключается в необходимости сбора аналогичной информации о конкурентах. Такая оценка может служить ориентиром для заинтересованных лиц о положении предприятия на рынке, укрепит имидж, а также привлечет внимание потенциальных инвесторов.

Качественные методы позволяют определить результативность проведения реструктуризации отдельных элементов системы таких, например, как управление персоналом, управление финансами, управление маркетингом и другими сферами деятельности. Оценку можно проводить, основываясь на различных методах, таких как экспертная оценка, метод балльной оценки, индикативный метод, метод логического моделирования, матрица интегральной оценки, метод контрольных вопросов и др.

5. Диагностика предприятия и выявление зон, подлежащих реструктуризации

5.1 Комплексная диагностика

Полная (комплексная) диагностика выполняется на первой стадии реструктуризации, способствует обоснованию целесообразности и выработке концепции реструктуризации. Она позволяет выявить проблемы предприятия, оценить его потенциал, слабые и сильные стороны, рыночные позиции.

Комплексная диагностика включает в себя различные виды анализа, представленные в таблице 12, позволяющие выявить зоны, подлежащие реструктуризации, выбрать подходы и методы ее проведения.

Завершающим элементом диагностики является оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса, позволяющая определить исходное положение предприятия, пути его реструктуризации и привлечь инвесторов для участия в этих процессах.

Таблица 12 – Разновидности анализа комплексной диагностики

Виды	Разновидности	Цель
Ситуационный	SWOT-анализ	Структурирование сильных и слабых сторон предприятия, его потенциальных возможностей и угроз
	Анализ стратегической позиции	Формирование стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля
	Анализ сегментов рынка	Выявление перспективных рыночных сегментов и покупательского спроса
	Анализ конкуренции	Выявление конкурентов, видов, факторов конкуренции
	Позиционный анализ	Определение рыночной позиции предприятия и его продукции
Организационно-управленческий	Анализ системы целей и стратегий	Уточнение миссии, целей и стратегий предприятия, выявление ограничений на их достижение
	Анализ организационной структуры	Выявление неэффективных структурных единиц и их взаимосвязей
	Анализ процессов управления	Идентификация и моделирование процессов
	Анализ структуры информации	Структуризация информации, совершенствование документооборота
	Анализ внутрифирменной культуры	Формирование корпоративных ценностей, повышение имиджа предприятия
Финансово-экономический	Анализ финансового состояния	Выявление негативных факторов финансового состояния предприятия и разработка мер по их устранению
	Анализ потока денежных средств	Определение источников и достаточности денежных средств для текущей и инвестиционной деятельности
	Анализ эффективности деятельности	Оптимизация прибыли, повышение рентабельности и деловой активности
	Анализ эффект-ти инвестиционных проектов	Повышение эффективности инвестиционных проектов предприятия
Производственно-хозяйственный	Анализ использования основных фондов	Оптимизация структуры основных фондов, повышение их оборачиваемости и эффективности использования
	Анализ использования материальных ресурсов	Оптимизация структуры оборотных фондов, повышение оборачиваемости и эффективности использования
	Анализ использования труда и заработной платы	Оптимизация трудовых ресурсов, выявление резервов повышения производительности труда и эффективности использования фонда оплаты
	Анализ затрат	Выявление резервов и оптимизация структуры затрат
Кадрового потенциала	Анализ количественных и качественных характеристик кадров	Формирование необходимого уровня профессиональных знаний и навыков, способных реализовывать стратегические и тактические цели
	Анализ инновационной активности кадров	Формирование программ, направленных на повышение инновационной активности персонала

	Анализ социальных условий и использования кадрового потенциала	Формирование программ, направленных на улучшение социальных условий и эффективное использование кадрового потенциала. Определение источников
Оценка бизнеса	Оценка на основе затратного, сравнительного и доходного подходов	Определение целесообразности существования и перспектив развития предприятия с целью привлечения инвестиций под реструктуризационные программы

5.2 Методы прогнозирования банкротства

Одной из основных задач реструктуризации является преодоление и своевременное предупреждение кризисных явлений и банкротства предприятия. **Банкротство** – это неудовлетворительная структура баланса предприятия, неплатежеспособность и неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам в сумме не менее 500 МРОТ в течение 3 месяцев. Прогнозирование вероятности банкротства основывается на следующих подходах:

- **количественном** – базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами;
- **качественном** – исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными предприятия.
- **интегральной балльной оценки** – содержит черты как количественного, так и качественного подхода.

Прогнозная оценка финансовой устойчивости предприятия, т.е. анализ вероятности банкротства, должна осуществляться регулярно. **Диагностика банкротства** представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление параметров кризисного развития предприятия, генерирующих угрозу банкротства в предстоящем периоде. Анализ осуществляется на данных бухгалтерской отчетности с использованием различных методик. Можно воспользоваться традиционным набором коэффициентов, представленных в таблице 13, позволяющим определить степень неплатежеспособности предприятия.

Таблица 13 – Показатели неплатежеспособности предприятия

Показатель		Степень неплатежеспособности		
Наименование	Нормативное значение	Текущая	Критическая	Сверхкритическая
Текущая платежеспособность	>0	<0	<0	<0
Коэффициент обеспечения	0,1	>0,1	<0,1	<0,1
Коэффициент покрытия	1,5	>1,5	<1,5	<1
Чистая прибыль	>0	>0	>0	<0

Отечественными исследователями разработан ряд методов прогнозирования банкротства, основанных на использовании формализованных и неформализованных критериев, представляющих собой расчеты комплексного показателя финансовой устойчивости. Среди известных разработок можно отметить: Модели А. В. Колышкина; Модели О. П. Зайцевой; интегральную балльную оценку финансовой устойчивости В. Ковалева и другие. Можно воспользоваться и наиболее распространенными зарубежными моделями, такими как: Модель пошагового дискриминационного анализа Альтмана; Модель Стрингейта; Модель Фулмера; Модель Таффлера; Модель Лиса и другими. Однако стоит отметить, что западные модели слабо адаптированы к российским условиям функционирования предприятий и не дают необходимую картину состояния предприятия.

6 Реструктуризация имущественного комплекса и финансовой структуры предприятия

6.1 Структурная перестройка имущества предприятия

Одной из приоритетных задач реформирования предприятий является реструктуризация имущественного комплекса, направленная на повышение самостоятельности структурных подразделений и формирование их рыночно-ориентированных производств. В соответствии с методикой Министерства экономики РФ, для оптимизации имущества предприятия и снижения непроизводительных затрат, связанных с избыточными фондами, рекомендуется провести инвентаризацию имущества и осуществить его реструктуризацию, реализовав мероприятия, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Направления реструктуризации имущественного комплекса

Реструктуризация имущественного комплекса	Направления
	Сдача в аренду и вывод неиспользуемых основных фондов, в т.ч. земель
	Выделение вспомогательных и иных производств в самостоятельные структурные подразделения (малые предприятия)
	Консервация неиспользуемого имущества
	Выделение имущественных комплексов с целью продажи части имущества
Передача объектов социально-бытового и культурного назначения в ведение органов местного самоуправления	

Реструктуризации должна проводиться с учетом индивидуальных особенностей предприятия, что не позволяет разработать типовую схему реструктуризации, но можно выделить несколько общих подходов, наиболее типичные из которых представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Общие схемы проведения реорганизации

Схема	Сущность	Преимущества	Недостатки
Заклучение арендных договоров со структурными подразделениями	Имущество предприятия остается в собственности, а на базе структурных подразделений или на средства частных лиц и организаций создаются независимые фирмы, получающие право на использование имущества предприятия на основе договора аренды.	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение имущества в собственности; - решение по реорганизации без созыва акционеров; - возможность координации деятельности; - проста в реализации; - способ противодействия выходу фирм из состава предприятия; - самостоятельность подразделений; - доход от сдачи в аренду имущества. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие оперативного регулирования деятельности фирм арендаторов; - нарушение эффекта производственной кооперации, т.к. фирмы-арендаторы имеют свои интересы; - отсутствие заинтересованности у вновь созданных фирм в эффективной работе и выживании предприятия в целом.
Создание дочерних фирм на базе отдельных структурных подразделений	Контрольный пакет акций должен принадлежать основному предприятию, что позволит сохранить производственную целостность предприятия с одновременным усилением самостоятельности структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - регулирование доч. фирм путем управления пакетом их акций; - оперативно-хозяйственная самостоятельность подразделений; - уменьшение финансирования доч. фирм; - привлечение сторонних инвестиций для формирования УК доч-х фирм; - преобразование подразделений в самостоятельные фирмы. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность появления предпосылок для распада производственной системы предприятия; - возможность проявления политики перекачки имущества, финансовых и интеллектуальных ресурсов в дочерние фирмы.
Поэтапное выделение структурных подразделений в дочерние	На балансе материнского общества почти нет имущества: весь УК и активы выступают в	<ul style="list-style-type: none"> - независимость доч. обществ; - целостность производственной системы предприятия; 	<ul style="list-style-type: none"> - организационные сложности, обусловленные созданием новых юр. лиц и налаживанием системы взаимодействия

общества, позволяющее перейти к новому организационному объединению акционерных обществ – холдингу	виде акций доч. фирм, что обеспечивает управляемость дочерних АО через владение контрольными пакетами акций, эффективно использовать финан. ресурсы	- благоприятные условия привлечения сторонних инвестиций на развитие; - концентрация головной компании на решении стратегических задач; - концентрация бюджетных дотаций на развитии предприятий	между ними; - применим для предприятий, имеющих самостоятельные технологические цепочки; - эффективность холдингов подвергается сомнению с т.з. перспектив улучшения управления.
--	---	--	--

Экономический эффект от этих мер заключается в снижении накладных расходов на содержание избыточных производственных мощностей и в повышении инвестиционной привлекательности предприятия.

К другим направлениям реструктуризации имущества можно отнести:

- консервацию основных средств – она связана с наличием на балансах предприятий большого количества неиспользуемых основных средств и производственного оборудования, которые ухудшают их финансовые показатели и увеличивает налоговое бремя, т.к. требуют затрат на их содержание, обслуживание, уплату налога на имущество от их стоимости. Консервация основных средств может производиться по решению руководителя предприятия, федеральных органов исполнительной власти и соответствующих министерств и ведомств. Если в уставном капитале предприятия есть доля государственной собственности, то решение о консервации его основных средств принимается по согласованию с государственными органами. Если же предприятие находится в ведомственном подчинении, то решение о консервации принимается соответствующим ведомством или министерством.

Согласно ПБУ 6/01 «Учет основных средств» по основным средствам, которые законсервированы и не используются, амортизация не начисляется. Однако они являются объектами обложения налогом на имущество в общеустановленном порядке (п. 3, ст. 375 НК РФ).

- продажу неиспользуемых основных фондов, что актуально для предприятий, находящихся на грани банкротства. Преимуществом данной процедуры является быстрое получение денежных средств, необходимых для улучшения финансового положения предприятия. Недостаток – безвозвратная потеря части основных фондов, а, следовательно, отсутствие в будущем возможности быстро (без новых капиталовложений) увеличить объем произ-

водства. Такой подход можно охарактеризовать как излишне радикальный, но единственно целесообразный.

- перевод объектов соцкультбыта в муниципальную собственность касается объектов ЖКХ (жилые дома, общежития) и культурно-образовательных (музыкальные школы, детские сады), числящихся на балансе предприятий. В ходе реструктуризации необходимо выявить возможность их передачи органам местного управления, которые неохотно идут на проведение таких операций, но по ряду объектов можно прийти к взаимовыгодному решению. При необходимости в судебном порядке могут быть применены меры принуждения муниципальных органов к принятию на баланс перечисленных комплексов. Результат – значительное сокращение затрат на содержание имущества и уменьшение размера налога на имущество предприятия.

6.2 Реструктуризация дебиторской задолженности

Реструктуризация задолженности предполагает в большинстве случаев разработку мер по взысканию дебиторской задолженности, поскольку связана с возможностью предприятия занять активную позицию по решению данной проблемы, в отличие от работы с кредиторской задолженностью, когда, несмотря на всю привлекательность рассматриваемых схем, окончательное решение остается за предприятием-кредитором. Основные направления реструктуризации дебиторской задолженности представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Направления реструктуризации предприятий-дебиторов

Реструктуризация предприятий-	Основные направления
	- замена лиц в обязательствах (уступка прав требования и перевод долга);
	- изменение сроков задолженности;
	- изменение сумм долга (в т.ч. связанное с изменением сроков задолженности);
	- изменение схемы погашения и способов исполнения обязательств.

Для выбора стратегии работы с каждым из должников необходимо на первом этапе произвести инвентаризацию задолженности с выделением трех основных групп: безнадежная; сомнительная; перспективная к взысканию. Рассмотрим некоторые основы работы предприятия с дебиторской задол-

женностью, главной задачей которой является эффективное правовое взаимодействие с должниками (дебиторами), не исполнившими или исполнившими ненадлежащим образом договорные обязательства, с целью получения от них причитающихся кредитору денежных и иных средств в оптимальные сроки. Характеристика методов и форм реструктуризации дебиторской задолженности представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Методы реструктуризации дебиторской задолженности

Метод	Способы и формы реализации
Внесудебное погашение просроченной задолженности	
Заключение договора об отсрочке (рассрочке) погашения задолженности	Вначале анализируются возможные неблагоприятные последствия указанных действий. Если риски приемлемы, составляется соглашение о рассрочке платежа в отношении должника, готового на добровольное проведение мер по реструктуризации, и в котором кредитор заинтересован, как стратегическом партнере. Регламентируются все правоотношения сторон, уточняются новые сроки и способы прекращения обязательств, а также размеры неустойки или проценты за нарушение обязательств, исчисленные с первоначальной даты.
Прекращение обязательств	<p>Формы осуществления:</p> <p><i>Отступное</i> – предоставление по соглашению сторон материальных и нематериальных ценностей взамен исполнения обязательства</p> <p><i>Прекращение обязательства зачетом</i> – т.е. встречным однородным требованием при наличии 3 условий: 1) предъявляемое требование к зачету должно быть встречным; 2) требования сторон однотипны; 3) срок исполнения обязательств уже наступил, либо не указан, или определен моментом востребования.</p> <p><i>Новации</i> - соглашение между теми же лицами о замене первоначального обязательства, другим, предусматривающим иной предмет или способ исполнения.</p>
Перемена лиц в обязательстве	<p>Формы осуществления:</p> <p><i>Перевод долга</i> – согласно п.1 ст. 391 ГК РФ, перевод долга на другое лицо допускается лишь с согласия кредитора, но само обязательство должника не прекращается.</p> <p><i>Уступка права требования</i> – согласно ст. 382 ГК РФ возможна замена кредитора в обязательстве в результате совершения первоначальным кредитором соответствующей сделки, путем заключения договора между первоначальным и новым кредитором, которому передается право (требование).</p>
Возложение исполнения обязательства на третье лицо	Способ похож на перемену лиц в обязательстве, однако процедуры отличаются. Лицо, на которое будет возложено обязательство, обязано погасить долг заемщика. Однако первоначальный должник остается обязанным до тех пор, пока кредитор не подтвердит исполнение его обязательства третьим лицом.
Списание задолженности	<i>Истребованная задолженность</i> - обязательство, по которому владелец использовал все способы самостоятельного возврата долга с должника, но безрезультатно. Задолженность списывается на финансовый результат по истечении срока исковой давности (3года), но в течение 5 лет учитывается на 007 забалансовом счете для возможного взыскания.
Судебные процедуры взыскания дебиторской задолженности	
Подача иско-	При невозможности урегулирования спора о погашении задолженности во

вого заявления в арбитражный суд	внесудебном порядке, подают исковое заявление в судебные инстанции, предварительно определив размер реального ущерба, нанесенного контрагентом (рыночная стоимость продукции, % по кредитам, дополнительные расходы, упущенная выгода и т.п.).
Привлечение к ответственности третьих лиц	Законодательство допускает привлечение к ответственности третьих лиц, не участвующих в сделке, но связанных с должником: учредители, собственники, руководители, материнское общество, государство, солидарные должники.

Стратегия поведения предприятия-кредитора при взыскании долга через арбитражный суд определяется финансовым состоянием дебитора.

Должник – устойчиво работающее предприятие. Процедура взыскания задолженности начинается с получение исполнительного листа, после чего кредитор обращается либо в банк (банки), в котором открыт счет должника, либо к судебному приставу-исполнителю для возбуждения исполнительного производства. Информацию о наличии банковских счетов должника кредитор может получить, обратившись в соответствующую налоговую инспекцию, либо через судебного пристава-исполнителя.

Если на счетах должника денег нет, кредитору необходимо немедленно обратиться с заявлением к судебному приставу-исполнителю, который вправе произвести опись имущества должника и наложить на него арест. У должника могут иметься в кассе денежные средства, ценные бумаги, либо он владеет другим ликвидным или привлекательным, с точки зрения кредитора, имуществом, которые изымаются.

Арест и реализация имущества организации (дебитора) осуществляются в соответствии с законом РФ «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 №229-ФЗ (ред. от 31.12.2017).

Должник – банкрот, признанный арбитражным судом, осложняет положение многих кредиторов, т.к. возникают проблемы с погашением дебиторской задолженности. В соответствии с законом РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ (ред. от 29.12.2017) требования кредиторов (кроме обеспечивших исполнение своих обязательств залогом имущества должника) выполняются в последнюю очередь. Кредитору выгоднее принять все возможные меры, предотвращающие признание дебитора банкротом. Иногда имеет смысл помочь должнику, желающему погасить обяза-

тельства перед предприятием-кредитором, юридическими способами: отбивать нападки других кредиторов; попытаться убедить суд принять решение об отказе в признании должника банкротом; принять необходимые меры для предупреждения банкротства. Если же избежать банкротства дебитора невозможно, кредитору желательно принять участие во всех процедурах банкротства:

во-первых, необходимо добиться своевременного и максимально возможного признания обоснованности требований предприятия-кредитора (в судебном либо внесудебном порядке) с учетом того, что каждый из конкурсных кредиторов обладает на собрании кредиторов числом голосов, пропорциональным сумме его требований по денежным обязательствам, установленным на дату проведения собрания кредиторов;

во-вторых, желательно использовать шанс выдвинуть на должность арбитражного управляющего человека, которому доверяете;

в-третьих, по возможности проконтролировать (возможно, с приглашением сторонних специалистов), чтобы арбитражным управляющим были приняты все меры по удовлетворению требований кредиторов.

Полезным является участие в аукционах и иных мероприятиях, по реализации прав требований должника для других объектов его имущества (если предприятие не продается как единый имущественный комплекс).

6.3 Реструктуризация кредиторской задолженности

Структура задолженностей предприятий в основном складывается из следующих, наиболее распространенных видов задолженностей: бюджетам различных уровней; бюджетам государственных внебюджетных фондов; предприятиям, организациям, с которыми имеются хозяйственные связи. Правовая работа с кредиторами направлена на решение следующих основных задач, перечисленных в таблице 18.

Важным инструментом погашения долгов юридических лиц является предоставление государством возможности реструктурирования задолженности по обязательным платежам с учетом их специфики, которое направлено на стимулирование программ финансового оздоровления и улучшения собираемости налогов и др. обязательных платежей. Под реструктуризацией

понимается предоставление юридическим лицам возможности уплатить возникший долг путем изменения срока уплаты налога (сбора) при выполнении определенных условий, устанавливаемых государством.

Таблица 18 – Задачи правовой работы с кредиторами

Основные задачи правовой работы с кредиторами:	Характер задачи
	- достижение максимальной рассрочки либо отсрочки выполнения обязательств предприятия;
	- признание (полностью или частично) решений налоговых, таможенных и др. органов недействительными, с целью уменьшения сумм административных финансовых санкций;
	- уменьшение до предельно возможного уровня претензионных сумм финансовых санкций и убытков, предъявляемых контрагентами по сделкам;
	- расторжение либо признание договоров, «потерявших интерес», недействительными и при необходимости истребование переданных по ним денежных или иных средств;
	- признание принятых обеспечительных мер неосновательными, в случае наложения ареста на счета, либо имущество предприятия, и, как следствие, освобождение от ареста;
	- покупка с максимально возможным дисконтом долгов кредиторов в целях дальнейшего прекращения своих обязательств перед ними зачетом встречных однородных требований;
- принятие др. возможных мер, направленных на сохранение в обороте организации необходимых денежных и иных средств.	

Налоговым кодексом РФ предусматривается четыре формы изменения срока уплаты налога и сбора, представленные в таблице 19.

Таблица 19 – Формы и сроки уплаты налога при реструктуризации

Формы	Сроки переноса уплаты налога организацией
Отсрочка	- от 1 до 6 месяцев с последующей единовременной уплатой всей суммы задолженности по истечении этого срока;
Рассрочка	- от 1 до 6 месяцев, но с поэтапной оплатой задолженности в течение срока, т.е. в отличие от отсрочки меняется порядок оплаты;
Налоговый кредит	- от 3 месяцев до 1 года с единовременным или поэтапным погашением задолженности, по одному или нескольким налогам;
Инвестиционный налоговый кредит	- от 1 года до 5 лет, предоставляется возможность уменьшать платежи по федеральному налогу на прибыль, с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов, либо др. региональным или местным налогам.

Налоговый кредит предприятию предоставляется только в случаях, когда: причинен ущерб в результате чрезвычайных ситуаций; задерживается

финансирование из бюджета или оплата за выполнение государственного заказа; возникает угроза банкротства, при обязательном заключении между заинтересованным лицом и уполномоченным органом договора, составленного по установленной форме.

Инвестиционный налоговый кредит предоставляется организации-налогоплательщику при осуществлении одного из видов деятельности:

- научно-исследовательские или опытно-конструкторские работы либо техническое перевооружение производства;
- внедренческая или инновационная деятельность;
- выполнение особо важных заказов по социально-экономическому развитию региона или особо важных услуг населению.

Особенность инвестиционного налогового кредита – обязательное начисление процентов на сумму кредита независимо от основания предоставления. Проценты на сумму кредита устанавливаются в размере не менее одной второй, но и не более трех четвертых ставки рефинансирования ЦБ РФ.

7 Реструктуризация предприятия на основе выделения ЦФО

7.1 Реструктуризация организационных структур управления

Реструктуризация российских предприятий в большинстве своем затрагивала структуры управления, которые с переходом к рыночным отношениям перестали соответствовать требованиям времени и условиям среды. *Типичными недостатками организационных структур* являлись:

- пересекающиеся диапазоны ответственности, накладка и размытость управленческих функций;
- чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителях, что снижало управляемость;
- низкий уровень организации служб управления персоналом, управления финансами, маркетинга и др.;
- слабая ориентация на конечного потребителя продукции, услуг;
- отсутствие службы управления изменениями, позволяющей своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды;
- недостаточная информационная поддержка управления.

Предложения по реструктуризации структуры управления предприятия, с целью ее совершенствования, должны опираться на результаты анализа сильных и слабых сторон структуры, основываясь на следующих принципах:

- соответствие назначения и функций управляющих структур целям и стратегии предприятия;
- число «замкнутых связей» на каждого руководителя не должно превышать диапазон контроля;
- высокая адаптивность управляющих структур к внешним изменениям;
- соответствие уровня компетентности управленцев их обязанностям;
- соблюдение принципа делегирования полномочий и ответственности;
- оптимальное распределение и обработка информационных потоков, устранение причин появления избыточной и недостаточной информации;
- контроль над процессом реализации решений и их результатами;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и инновационной активности работников.

Современные системы управления должны позволять контролировать движение ресурсов внутри предприятия, оценивая эффективность бизнеса, как в целом, так и его отдельных структурных. Актуальной задачей при реструктуризации системы управления является ее пересмотр с т. з. выделения самостоятельных структурных подразделений в юридические лица или центры финансовой ответственности (ЦФО).

Чтобы система управления предприятием была адекватна бизнесу, организационную структуру необходимо приводить в соответствие с финансовой структурой, что требует знания бизнеса и перспектив его развития. Для дальнейшего совершенствования финансовой структуры необходимо определить: структуру бизнеса; ключевые процессы; границы инвестиционной деятельности; активы; структуру прибыли; взаимоотношения подразделений; основные управленческие связи.

Структура бизнеса в организационной структуре предприятия сложно различима. Для ее анализа необходимо выделить группы выпускаемой продукции, технологий и ресурсов, целевых рынков, конкурентов и др., что позволит рассматривать бизнес с т. з. финансовых потоков.

Ключевые процессы обеспечивают достижение поставленных целей. Построение финансовой структуры предприятия требует анализа этих процессов по видам бизнеса для формирования структуры деятельности и связи с ними ЦФО. Для этого можно воспользоваться «цепочкой ценностей», создаваемой предприятием для клиента, а также вспомогательными процессами, обеспечивающими функционирование цепочки.

Границы инвестиционной деятельности оказывают влияние на финансовую структуру, т.к. отнесение расходов на инвестиционную деятельность влияет на показатель прибыли предприятия в целом и ЦФО, занимающийся разработкой новых продуктов.

Активы – обеспечивают получение прибыли как долговременные возобновляемые ресурсы, создаваемые в ходе инвестиционной деятельности предприятия. Финансовая структура должна позволять формировать финансовые потоки, понятные для заинтересованных в бизнесе сторон, и определять прибыль, которую приносят непосредственно активы, а также отдачу от вложений в создание актива, находящегося на балансе ЦФО.

Структура прибыли. Прибыль как показатель эффективности деятельности может формироваться в несколько стадий (определение валовой и маржинальной прибыли), что позволяет принимать решения о сокращении или развитии производства, разрабатывать эффективную ценовую политику и т.д. Каждая стадия формирования прибыли связана с определенной группой затрат, ответственность за которые необходимо распределить между ЦФО, что позволит управлять эффективностью процессов производства.

Взаимоотношения подразделений строятся на том, что ресурсами для отдельного подразделения, могут служить результаты другого. Поэтому внутри предприятия выделяют «поставщиков» – передающих свою продукцию, и «клиентов» – потребляющих ее в своей деятельности. Данную модель отношений называют «внутренний аутсорсинг». Она позволяет использовать механизм мотивации ЦФО, включенных в цепочку формирования стоимости.

Основные управленческие связи. Рыночные отношения предопределили необходимость перехода к новым для российских предприятий типам структур как дивизиональная, проектная, матричная, что потребовало пере-

смотра всех управленческих связей и отражения в финансовой структуре, т.к. в разрезе функциональной проекции необходимо представлять бюджеты, формировать отчетность, группировать затраты.

В проведении реструктуризации ведущую роль играют руководители бизнес-единиц, т.к. они должны помочь центральному руководству вникнуть в ключевые проблемы, стоящие перед их подразделением, и сосредоточить усилия на решении этих проблем.

7.2 Децентрализация и формирование ЦФО

Сформировавшиеся в структуре предприятия функции, планирования, перераспределения ресурсов, учетные и т.д., традиционно осуществлялись на основе централизованного управления. Реструктуризация потребовала пересмотра этой модели, т.к. часть функций закрепляется за головными подразделениями материнской компании, а остальная часть передается ЦФО или дочерним предприятиям, связанным с материнской формальными отношениями учредительства, собственности и т. д.

Децентрализованная структура представляет собой совокупность различных центров ответственности, связанных линиями ответственности.

Процесс децентрализации функций осуществляется поэтапно.

Этап 1. Проведение сплошной инвентаризации всех подразделений и служб на предмет целесообразности их существования.

Этап 2. Определение уровня загруженности подразделений и их соответствия внутренним потребностям предприятия, а также резервов.

Этап 3. Обеспечение максимальной загрузки производственных мощностей в ЦФО, для чего выбирается модель поведения в зависимости от уровня децентрализации и близости к центру.

ЦФО представляет собой структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов. Руководитель ЦФО должен иметь достаточные полномочия для влияния на деятельность ЦФО и нести ответственность за нее.

Учет по ЦФО обеспечивает бухгалтерская система, организующая отражение, накопление, анализ и предоставление информации о затратах и результатах и позволяющая оценивать и контролировать результаты деятельности ЦФО и конкретных управленцев.

Место затрат – территориально обособленное подразделение предприятия, где осуществляются расходы, при этом оно не всегда связано с персональной ответственностью за величину и целесообразность расходов.

Учет по местам возникновения затрат и ЦФО позволяет применять специфические методы контроля расходов, учитывающие особенности деятельности подразделений, позволяющие выявлять виновников непроизводительных затрат и повышать эффективность хозяйствования.

Формирование ЦФО предполагает следующие действия:

- выделить сферы деятельности, распределить полномочия, права, обязанности менеджеров каждого центра;
- установить показатели измерения объема деятельности и базы для распределения расходов;
- определить достаточную (не избыточную) степень детализации данных для анализа и принятия решений по управлению затратами;
- установить для каждого вида затрат такой ЦФО, для которого они являлись бы прямыми;
- проанализировать и учесть социально-психологические факторы.

Формирование финансовой структуры и ЦФО дает возможность вводить систему бюджетирования, объектами которой являются бизнес-процессы. Каждому ЦФО необходимо довести финансово-экономические показатели, характеризующие эффективность его бизнес-процессов, что подразумевает распределение ответственности за эти показатели. К показателям, которые сложно однозначно распределить между ЦФО, применяют механизм гибкого бюджетирования, который позволяет учесть при проведении план-фактного анализа исполнения бюджетов степень влияния разных ЦФО на значения финансово-экономических показателей.

7.3 Классификация, типы и принципы выделения ЦФО

ЦФО классифицируют по объему полномочий и ответственности, а также функциям, выполняемым каждым центром (таблица 20).

Таблица 20 – Классификация ЦФО

По объему полномочий и ответственности	По функциям
1. Центры затрат: - регулируемых; - слабoreгулируемых; - производительных. 2. Центры доходов 3. Центры прибыли 4. Центры инвестиций 5. Венчур-центры	1. Основные ЦФО: - по материальным затратам; - участки и цехи основного производства; - управленческие; - сбытовые 2. Вспомогательные ЦФО: - общезаводские; - обслуживающие процесс производства

Типы ЦФО, принципы их функционирования и критерии эффективности представлены в таблице 21. Критерии эффективности функционирования ЦФО определяются целями управления, системой контроля над издержками, уровнем специализации подразделений и величиной их затрат.

Таблица 21 – Типы, принципы и критерии эффективности ЦФО

Типы ЦФО	Принципы функционирования	Критерии эффективности
Центр нормативных затрат	Утверждаются задания: - по объему и структуре выпуска; - по лимиту удельных затрат на единицу выпуска; - по уровню трансфертных цен поставки. Делегируются возможности прямого влияния на размер затрат. Реализуется принцип управления по отклонениям.	Уровень затрат, качество и сроки выполнения работ
Центр доходов	Устанавливает ответственность за получение максимальной выручки (дохода).	Увеличение дохода, доли рынка
Центр прибыли	Делегируются полномочия самостоятельного: - определения объема, структуры выпуска и продаж продукции, ценообразования; - определения структуры и величины расходов; - ведения снабженческой политики; - краткосрочного привлечения средств.	Норма прибыли и рентабельность инвестиций
Центр инвестиций	Делегируются полномочия по инвестиционной политике в рамках утвержденного лимита и привлечению долгосрочных источников финансирования. Рассматривается как совокупность центра затрат и центра прибыли	Уровень рентабельности инвестиций
Венчур-центр	Развитие новых бизнесов в форме реализации венчурных проектов	Рентабельность проектов

Формирование ЦФО строится на следующих принципах:

1) функциональном, когда выделяют такие ЦФО, как:

– обслуживающие, т. е. оказывающие услуги другим ЦФО предприятия – это вспомогательные центры, их затраты включаются в себестоимость продукции опосредованно через основные центры затрат;

– материальные центры служат для заготовления и хранения материалов, это могут быть как основные, так и вспомогательные цехи, затраты которых можно отнести на конкретный вид продукции;

– производственные центры ответственности – это подразделения основного и вспомогательного производств (затраты первых можно отнести на конкретный вид продукции);

– управленческие центры ответственности имеют затраты непосредственно не связанные с конкретными видами продукции, их распределяют по этим видам пропорционально выбранной базе;

– сбытовые центры – это основные центры, занятые реализацией, затраты которых соотносятся с конкретными видами продукции.

2) территориальном, когда центры формируют:

– в рамках одного ЦФО объединены несколько функций, и деление на более мелкие центры нерационально;

– одно функциональное направление деятельности подразделяют на несколько ЦФО.

3) соответствия организационной структуре, применим к ЦФО прибыли, которому соответствует организационная структура дивизионального типа, предполагающая наделение подразделений широкой самостоятельностью в принятии оперативных решений, а централизованный орган управления осуществляет лишь общий контроль стратегии и финансовых потоков. Выделение ЦФО осуществляется по видам товаров и услуг, группам покупателей, географическим регионам.

4) сходства структуры затрат дает возможность работать с одинаковыми калькуляциями и одинаковыми нормативами, позволяет объединить в одну структуру однотипное оборудование и упростить расчеты.

Классические типы ЦФО встречаются редко, обычно используется симбиоз двух или более типов ответственности. Выделение стратегических бизнес-единиц происходит от первоначального статуса подразделений как центров нормативных затрат. При формировании стратегических бизнес-единиц им делегируются полномочия от центра по самостоятельному:

- установлению объема и номенклатуры производства и сбыта;
- формированию ценовой политики;
- определению бюджета снабжения;
- установлению верхнего лимита сметы текущих затрат;
- заимствованию краткосрочных и долгосрочных кредитов и инвестиционных вложений.

ЦФО осуществляет деятельность на основе хозяйственных договоров, наделяется оборотными средствами. Между ЦФО и другими подразделениями предприятия происходит купля-продажа продукции и услуг по внутренним (трансфертным) ценам. Все ЦФО имеют лицевые счета в главной бухгалтерии, где ежедневно отражается движение денежных средств, и ежемесячно подводятся итоги. Степень свободы решений, представляемой ЦФО, определяется во время переговоров. Статус ЦФО позволяет переходить от административных к финансовым методам управления, когда эффективность подразделения определяется не качеством выполнения закрепленных за ним функций, а финансовыми результатами. Финансовая ответственность контролируется через исполнение бюджетов. Результаты деятельности ЦФО представлены в бюджетах, которые затем консолидируются в целом по предприятию и свидетельствуют об уровне достижения целевых показателей.

7.4 Трансфертное ценообразование при реструктуризации

Трансфертные цены – внутренние расчетные цены, используемые для расчетов между структурными подразделениями предприятия. Трансфертное ценообразование (ТЦ) характерно для децентрализованной структуры управления с выделенными ЦФО, которым делегирована определенная хозяйственная и финансовая самостоятельность. ТЦ и управленческая отчетность должны обеспечивать объективную оценку эффективности функци-

онирования каждого ЦФО, что возможно при двух условиях: совпадении целей предприятия и менеджеров различных уровней; предоставлении руководителям ЦФО финансовой и хозяйственной самостоятельности.

Для расчета ТЦ применяются три метода:

1) Метод на основе рыночных цен – применяется в условиях высокой степени децентрализации управления предприятием. ЦФО прибыли или инвестиций свободны в выборе внутренних или внешних покупателей и продавцов, поэтому произведенные полуфабрикаты могут как передавать в следующий передел, так и реализовываться на сторону. *Ограничения и недостатки метода:* необходимо наличие развитого рынка продукции и услуг, производимых ЦФО; появляются дополнительные затраты на информацию об уровне рыночных цен.

2) Метод на основе себестоимости (переменной или полной) продукции по принципу «себестоимость плюс»:

ТЦ = выбранный показатель С/б + фиксированный % прибыли ЦФО

Имеет варианты, при которых в основу ТЦ может быть положена себестоимость: 1) полная фактическая; 2) нормативная; 3) переменная.

1 вариант – на основе полной фактической себестоимости. Имеет: *преимущества* – объективность и ясность расчетов, цена близка к рыночной; *недостатки:* ЦФО не заинтересован в снижении фактических затрат, т.к. уверен, что ТЦ не только покроет, но и превысит их на сумму установленной наценки; по ТЦ нельзя судить об эффективности ЦФО и контролировать ее; система ТЦ эффективна в случае, если мотивирует исполнителей ЦФО.

2 вариант – на основе нормативных затрат. Устраняет недостатки первого варианта. *Недостаток:* приемлем не для всех производств (нецелесообразен для индивидуальных и мелкосерийных производств) и не во всяких экономических условиях (напр. инфляция).

3 вариант – на основе переменной себестоимости в системе «директ-костинг», что позволяет разработать ценовую политику, оптимальную для фирмы ее ЦФО. ТЦ позволяет анализировать и контролировать деятельность ЦФО. *Недостаток:* в этом случае ТЦ не возмещает постоянные расходы и не позволяет рассчитать прибыль, зарабатываемую сегментом.

Пример расчета ТЦ для ЦФО

Произвести расчет ТЦ по формуле «115% себестоимости» на базе полной себестоимости и переменных затрат.

Исходные данные: Постоянные затраты ЦФО – 240700 руб.

В I квартале

V производства – 1660 изделий

Пер.на1 изд. – 71,25 руб.

Во II квартале

V производства – 1750 изделий

Пер.на1 изд. – 70,18 руб.

Вариант расчета от полной себестоимости

В I квартале

Переменные всего = Пер.на1 изд. * V = 71,25 руб. * 1660 = 118275 руб.

Полная себестоимость единицы изделия составит:

С/б ед. = (Пост. + Пер.на1 изд. * V) : V

С/б ед. = (240700 + 71,25 * 1660) : 1660 = 216,25 руб.

ТЦ = С/б ед. * 115% : 100 = 216,25 * 115% : 100 = 248,69 руб.

Во II квартале

Переменные всего = 70,18 руб. * 1750 = 122815 руб.

Полная себестоимость единицы составит:

С/б ед. = (240700 + 70,18 * 1750) : 1750 = 207,72 руб.

ТЦ = С/б ед. * 115% / 100 = 207,72 * 115% : 100 = 238,88 руб.

Передача будет осуществляться по прежней ТЦ 248,69, несмотря на то, что эффективность ЦФО повысилась, т.е. с каждого изделия ЦФО получит дополнительный доход в 9,81 руб. (248,69 – 238,88 = 9,81 руб.)

Вариант расчета на базе переменных затрат

В I квартале Пер.на1 изд. = 71,25 руб. ТЦ = 71,25 * 115 : 100 = 81,94

Во II квартале Пер.на1 изд. = 70,18 руб. ТЦ = 70,18 * 115 : 100 = 80,71

Эффективность работы ЦФО возросла, а ТЦ снизилась до 80,71 руб. (-1,23). В этом случае ТЦ не возмещает постоянные расходы и не позволяет рассчитать прибыль, зарабатываемую ЦФО, а значит и оценить уровень эффективности работы руководителя ЦФО с использованием этих показателей, что снижает у менеджера стимулы к сокращению издержек.

Общий недостаток рассмотренных модификаций затратного метода ТЦ заключается в том, что высока вероятность достижения итоговой цены на

продукт (цена продажи внешнему потребителю) неприемлемой рынком суммы, что осложнит процесс его реализации.

Независимо от применяемых предприятием методов ценообразования, *верхней границей* трансфертной цены является рыночная цена на продукцию (услугу). *Нижняя граница* может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\text{ТЦ} = \frac{\text{Удельная переменная себестоимость}}{\text{Удельный МД, утраченный продающим ЦФО в результате отказа от внешних продаж}}$$

где МД – маржинальный доход.

3) Метод на основе договорных цен, сформированных под воздействием рыночной конъюнктуры и затрат на производство продукции – ТЦ устанавливается путем переговоров между сегментами, используется в случае, когда полученная предшествующим методом величина ТЦ окажется ниже рыночной стоимости продукта (работы, услуги), и в найденном диапазоне. В противном случае, ТЦ бессмысленна, поскольку продукцию (услугу) выгоднее покупать у внешнего продавца.

Предприятия могут сочетать все рассмотренные методы ТЦ, и эти цены становятся инструментом принятия экономически целесообразных управленческих решений. Выбор подхода определяется факторами:

- характером решаемых в результате ТЦ задач (для принятия решения может быть использована одна ТЦ, для оценки работы ЦФО – другая);
- степенью децентрализации организационной структуры;
- состоянием рынка продуктов, имеющих рыночные цены.

8 Анализ и управление затратами и прибылью по ЦФО

8.1. Суть управления затратами и прибылью по ЦФО

Управление затратами предприятия по ЦФО строится на основе разделения полномочий, т.е. индивидуальной или групповой ответственности менеджеров за затраты и доходы. Основные элементы управления затратами представлены в таблице 22. Задачами управления затратами являются: правильное и своевременное отражение фактических затрат по статьям калькуляции; предоставление информации для оперативного контроля над исполь-

зованием производственных ресурсов и сравнения с существующими нормами, нормативами и сметами; выявление резервов снижения себестоимости продукции, предупреждение непроизводительных расходов и потерь; определение результатов деятельности по структурным подразделениям.

Таблица 22 – Характеристика элементов управления затратами по ЦФО

Наименование элементов	Содержание
Объект управления затратами	Центры финансовой ответственности
Цель управления затратами	Обобщение данных о затратах по ЦФО, для отнесения возникающих отклонений на конкретное лицо
Направление управления затратами	Затраты, используемые в системе планирования, контроля и регулирования
Задачи группировки затрат:	Виды затрат:
- для процесса контроля и регулирования	- контролируемые и неконтролируемые
- для принятия решения и планирования	- переменные и постоянные затраты
- для калькулирования и оценки произведенной продукции	- прямые и косвенные
Системы управления затратами	Гибкий бюджет
	Система «стандарт-кост»
	Система «директ-костинг» и др.

В управлении затратами по ЦФО важным аспектом является их классификация (таблица 23), цель которой заключается в обеспечении системы контроля и регулирования затрат релевантной информацией.

Таблица 23 – Классификация затрат в зависимости от поставленных задач

Задачи	Классификация затрат
Принятие решения и планирование	- переменные затраты, размер которых находится в прямой зависимости от объема продаж;
	- постоянные затраты, размер которых не зависит от объема продаж.
Контроль и регулирование	- контролируемые затраты — затраты, которые поддаются контролю со стороны менеджеров данного центра ответственности и на которые можно существенно воздействовать;
	- неконтролируемые затраты, которые не зависят от деятельности менеджеров данного центра ответственности.
Калькулирование и оценка произведенной	- прямые затраты, которые связаны с производством конкретных видов продукции, с выполнением конкретных видов работ, услуг и могут быть прямо включены в их себестоимость;

продукции	- косвенные затраты, которые являются общими для производства нескольких видов продукции, работ, услуг и включаются в их себестоимость косвенным путем.
-----------	---

Суть управления затратами по ЦФО заключается в последовательном отнесении затрат и определении маржинального дохода для каждого центра.

Основой эффективного управления прибылью является разработка методики управления затратами по ЦФО, классификация затрат и выделение методов планирования и контроля для принятия решений. Цель управления прибылью по ЦФО – максимизация прибыли, рентабельности и эффективности деятельности. В рамках ЦФО управление прибылью основывается на методическом инструментарии, представленном в таблице 24.

Таблица 24 – Инструментарий управления прибылью

Наименование	Содержание
Цель управления	Максимизации прибыли в текущем периоде и в перспективе.
Методический инструментарий управления прибылью:	
Маржинальный анализ на основе развитого «директ-костинга»	Маржинальный доход
	Относительный доход
	Передаточное отношение (производственный рычаг)
	Точка безубыточности
	Зона финансовой безопасности
Разработка гибкого бюджета	Обеспечение прогнозных данных для разных уровней выпуска
	Контроль и анализ отклонений
Анализ и контроль отклонений	По материалам
	По труду
	По накладным расходам
	По валовой прибыли

Этапы управления прибылью на основе организации ЦФО:

- 1) определение основных типов ЦФО на предприятии;
- 2) выявление особенностей функционирования и возможностей ЦФО влиять на разные аспекты формирования и использования прибыли;
- 3) формирование системы прав, обязанностей и меры ответственности руководителей ЦФО;
- 4) разработка и доведение до ЦФО плановых бюджетов;
- 5) организация контроля над выполнением заданий ЦФО через систему отчетов, их анализ и выявление причин отклонений.

Использование гибкого бюджета позволяет оценить реально достигнутые фактические результаты, выбрать оптимальный объем продаж и производства. Сравнение фактических и сметных затрат позволяет выявить отклонения, анализ которых нацелен на контроль затрат и оптимизацию финансовых результатов, а также на выявление участков, где чаще всего возникают отклонения, и видов продукции с низкой рентабельностью. Данный подход строится на анализе структуры постоянных и переменных затрат, маржинального дохода и формирования прибыли в целом по предприятию. Укреплять финансовое состояние предприятия, принимать оптимальные управленческие решения по совершенствованию процесса производства и развитию деловой активности позволяет инструментарий прогнозирования прибыли и рентабельности в зависимости от изменения объемов производства, цен на продукцию, величины переменных или постоянных затрат.

8.2 Управление затратами ЦФО в системе «стандарт-кост»

«Стандарт-кост» – это инструмент контроля, направленный на регулирование прямых издержек производства. Основу системы «стандарт-кост» составляют нормы-стандарты, стандартные калькуляции, составленные до начала производства, а также учет фактических затрат с выделением отклонений от стандартов, систематизированных как совокупность. **Главная задача** – учет потерь и отклонений в прибыли предприятия.

К достоинствам системы «стандарт-кост» относят: обеспечение информацией об ожидаемых затратах на производство и реализацию изделий; установление цены на основе заранее исчисленной себестоимости единицы продукции; составление отчета о доходах и расходах с выделением отклонений от нормативов и причин их возникновения.

Общая нормативная себестоимость рассчитывается на основе:

- 1) нормативных затрат прямых материалов**, определяемых путем умножения нормативной цены материалов на нормативный расход;
- 2) нормативных затрат прямого труда** – произведение нормативного рабочего времени, необходимого каждому подразделению для производства единицы продукции, на нормативную ставку оплаты прямого труда;

3) нормативных ОПР – сумма оценок переменных и постоянных расходов в следующем учетном периоде, основанных на нормативных ставках. Нормативная ставка ОПР – это частное от деления переменных или постоянных сметных ОПР на производство в нормо-часах.

По ЦФО на основе нормативов составляются сметы, которые могут быть **жесткими** (не учитывают колебания объема производства) или **гибкими** (когда запланированные статьи пересчитываются в зависимости от достигнутого уровня объемных показателей). **Отклонение считается благоприятным (Б)**, когда фактические затраты ниже нормативных (экономия), что вызывает увеличение прибыли, и **неблагоприятным (Н)**, когда фактические затраты выше нормативных (перерасход) и вызывают уменьшение прибыли.

ЦФО устанавливаются следующие нормативы для производства изделий: основные материалы; нормативная цена на основные материалы; нормативные затраты труда; нормативная ставка оплаты труда основных производственных рабочих; нормативная ставка переменных ОПР за один час труда основных производственных рабочих; нормативная ставка постоянных ОПР за один час труда основных производственных рабочих.

ЦФО доводится плановая смета затрат в соответствии с плановым объемом производства, в конце отчетного периода составляется отчет об исполнении сметы. Сопоставление фактических и нормативных затрат позволяет выявить величины отклонений и причины их образования. Анализ отклонений является частью системы контроля затрат и позволяет оценить деятельность ЦФО, выявить области его эффективности или неэффективности, а также отдельных менеджеров и предприятия в целом. Перерасчет плановой сметы на фактический выпуск приводит данные к сопоставимому виду и позволяет определить факторы, вызвавшие отклонения по статьям: основные материалы; труд основных производственных рабочих; ОПР. Корректировку нормативных затрат на фактический объем производства, осуществляют:

$$\begin{array}{l} \text{Нормативные затраты,} \\ \text{скорректированные на фактический} \\ \text{объем производства} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Норматив затрат} \\ \text{на единицу} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Количество фактически} \\ \text{произведенных} \\ \text{единиц} \end{array}$$

Анализ отклонений ведется по статьям сметы и факторам, оказывающим влияние на отдельную статью (таблица 25).

Таблица 25 – Анализ отклонений в системе «стандарт-кост»

Факторы отклонений	Расчетная формула
1. Отклонения затрат основных материалов	
1) Цена на материалы	$\Delta M_{Ц} = (\text{фактическая цена} - \text{нормативная цена}) * \text{фактическое количество материала}$
2) Использование материалов по количеству.	$\Delta M_{Ц} = (\text{фактическое количество} - \text{нормативное количество}) * \text{нормативная цена}$
Общее отклонение	$\Delta M_{\text{ОБЩ}} = \Delta M_{Ц} + \Delta M_{И}$
2. Отклонения фактических трудовых затрат	
1) Ставка оплаты труда основных производст-х рабочих	$\Delta T_{\text{СО}} = (\text{фактическая ставка} - \text{нормативная ставка}) * \text{фактически отработанное время}$
2) Производительность труда	$\Delta T_{\text{ПТ}} = (\text{фактические часы} - \text{нормативные часы}) * \text{нормативная ставка оплаты труда}$
Общее отклонение	$\Delta T_{\text{ОБЩ}} = \Delta T_{\text{СО}} + \Delta T_{\text{ПТ}}$
3. Отклонения ОПР переменных	
1) Время труда основных производственных рабочих	$\Delta \text{ОПР}_{\text{В}} = \text{фактические переменные ОПР} - \text{нормативная ставка переменных ОПР} * \text{фактическое время труда}$
2) Эффективность ОПР	$\Delta \text{ОПР}_{\text{Э}} = (\text{факт-е время труда} - \text{факт-е производство в нормо-часах}) * \text{нормативная ставка переменных ОПР}$
Общее отклонение	$\Delta \text{ОПР}_{\text{ПЕР}} = \Delta \text{ОПР}_{\text{В}} + \Delta \text{ОПР}_{\text{Э}}$
4. Отклонения ОПР постоянных	
1) Объем производства	$\Delta \text{ОПР}_{\text{V}} = (\text{производство в нормо-часах по смете} - \text{фактическое производство в нормо-часах}) * \text{нормативная ставка постоянных ОПР}$
2) Отклонение фактич-х постоянных ОПР от сметных	$\Delta \text{ОПР}_{\text{S}} = \text{ОПР фактические} - \text{ОПР сметные}$
Общее отклонение	$\Delta \text{ОПР}_{\text{ПОСТ}} = \Delta \text{ОПР}_{\text{V}} + \Delta \text{ОПР}_{\text{S}}$
5. Отклонения по прибыли	
1) Цена реализации	$\Delta P_{Ц} = [(\text{Цена фактическая} - \text{С/б нормативная}) - (\text{Цена нормативная} - \text{С/б нормативная})] * \text{Объем фактический}$
2) Объем реализации	$\Delta P_{\text{V}} = (\text{Объем фактический} - \text{Объем нормативный}) * (\text{Цена нормативная} - \text{С/б нормативная})$
Общее отклонение	$\Delta P_{\text{ОБЩ}} = \Delta P_{Ц} + \Delta P_{\text{V}}$

Система «стандарт-кост» позволяет своевременно выявлять отклонения фактических затрат от сметных и оперативно принимать меры по устранению неблагоприятных отклонений, снижающих прибыль предприятия. Систему отличают следующие черты: сверхнормативные расходы не включаются в затраты на производство, а относятся на виновных лиц или результаты деятельности; в текущем учете изменение норм не производится; система нацелена на процесс реализации, что позволяет обосновывать цены; выявлять причинно-следственные связи и факторы возникающих отклонений.

8.3 Управление затратами и прибылью ЦФО в системе «директ-костинг»

Для принятия управленческих решений используют маржинальный подход, основанный на включении в себестоимость только переменных затрат, которые носят прямой характер, а постоянные расходы, носящие косвенный характер, полностью относят на реализацию.

Переменные затраты зависят от объемов производства. Калькуляция ограниченных затрат включает только производственные расходы, связанные с выпуском калькулируемого продукта. Затраты, носящие косвенный характер, имеют отношение ко всей продукции и возмещаются из общей суммы выручки. «Директ-костинг» позволяет акцентировать внимание на маргинальном доходе (выручка – переменные затраты) как по ЦФО и различным изделиям, так и по предприятию в целом. Система обеспечивает быструю переориентацию производства в ответ на меняющиеся условия рынка. Часто в процессе контроля над себестоимостью используются нормативные (стандартные) затраты (т.е. «директ-костинг» организуется в сочетании со «стандарт-костом»), или гибкие сметы.

Главная факторная цепочка, формирующая прибыль, представлена схемой: **затраты \Rightarrow объем производства \Rightarrow прибыль.**

Основными факторами, воздействующими на величину прибыли, являются: продажная цена товара; количество проданных единиц; величина постоянных и переменных затрат. Анализ «затраты – объем – прибыль» используют для определения влияния, которое оказывают изменения в затратах, цене товара, объеме его производства и номенклатуре выпускаемых товаров на величину получаемой от реализации товара прибыли. В рамках подхода применяется ряд **методов разделения затрат на постоянную и переменную части**: метод высшей и низшей точки объема производства за период; графический метод; метод наименьших квадратов и др.

При исследовании связи себестоимости с объемом реализации продукции и прибылью наиболее полно раскрываются аналитические возможности системы «директ-костинг». **Критической точкой (точкой безубыточно-**

сти) называют точку перехода предприятия из убыточного в прибыльное состояние. Она позволяет получить оценки объема производства, цены изделия, выручки, уровня постоянных расходов и др. показателей предприятия (таблица 26).

Таблица 26 – Расчетные формулы показателей маржинального подхода

Показатель	Расчетная формула
Маржинальная прибыль	Выручка от продажи - Переменные затраты
Операционная прибыль	Маржинальная прибыль - Постоянные затраты
Критическая точка в ед-цах производства	$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на ед-цу}}$
Критическая точка в ед-цах продажи	$\frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на ед-цу}}$
Целевой объем продаж	$\frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Целевая прибыль}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на ед-цу}}$
Постоянные затраты	Количество проданных единиц * Маржинальный доход единицы изд.
Постоянные затраты	Количество проданных единиц * Маржинальный доход единицы изд. * Уровень маржинального дохода в % : 100%
Минимальная цена реализации	$\frac{\text{Переменные затраты} : 1 - \text{Маржинальный доход единицы изд.}}{\text{Цена изд.}}$
Минимальный маржинальный доход в % к выручке	$\frac{\text{Постоянные затраты} * 100\%}{\text{Ожидаемая величина выручки}}$
Плановый объем продаж	$\frac{\text{Постоянные затраты} + \text{Прибыль плановая}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу}}$

Расчет объема продаж, дающего одинаковую прибыль по различным вариантам производства. Расчет величины объема продаж производится по формуле: $q = \frac{c_2 - c_1}{d_2 - d_1}$, где c_2, c_1 – постоянные затраты по различным вариантам; d_2, d_1 – маржинальный доход на единицу изделия (продукта) по различным вариантам. Возможно также графическое решение данной задачи (рисунок 6).

На рисунке 6 римской цифрой I обозначена линия зависимости прибыли от объема продаж для первого варианта производства, II – для второго варианта, III – для третьего варианта. При $q = 0$ варианты отличаются величиной разности постоянных затрат. При $R = 0$ варианты отличаются величиной разности критических объемов. В точке M пересечения линий объем продаж q_M дает равную прибыль по всем вариантам.

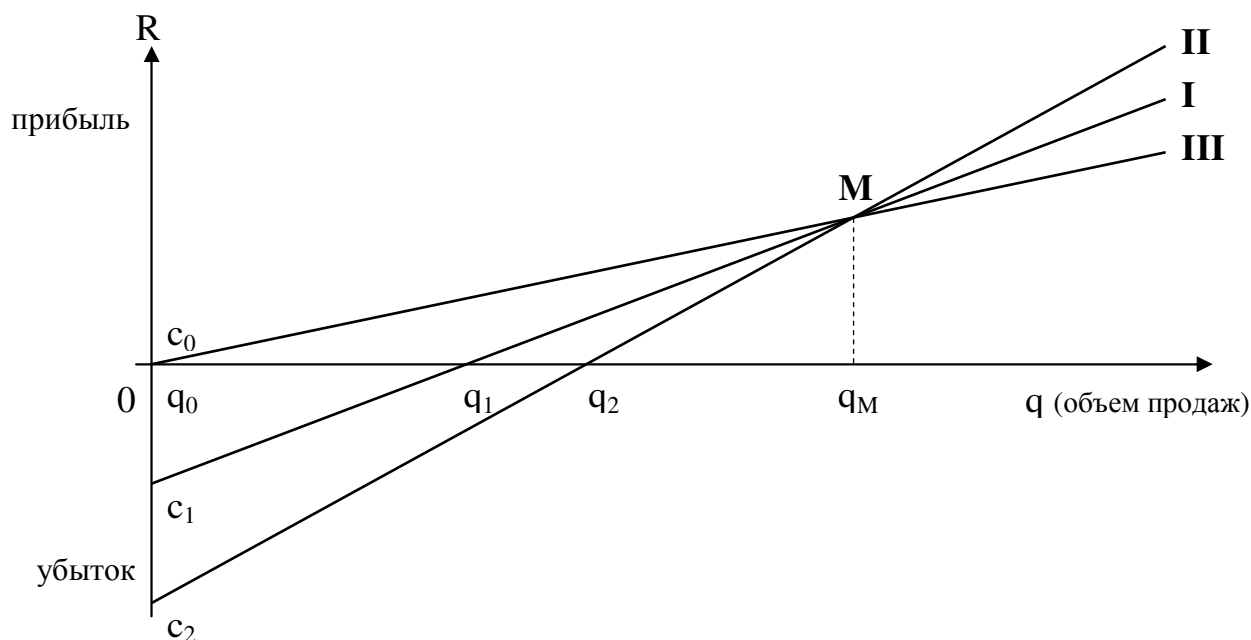


Рисунок 6 – График зависимости прибыли от объема продаж

При малых объемах продаж наиболее предпочтительным является III вариант, у которого критическая точка находится в начале координат, и прибыль поступает с продажи первой единицы товара. Затем предпочтение можно отдать I варианту производства, у которого критическая точка ближе к началу координат, чем у II варианта. После пересечения линий в точке M ситуация меняется. Наиболее предпочтительным становится II вариант производства, затем I и менее всего выгодным становится III вариант.

9 Перспективы, проблемы, и социально-экономические последствия реструктуризации предприятия

9.1 Перспективы и проблемы реструктуризации предприятия

В настоящее время тенденции социально-экономического развития имеют высокий уровень динамики, что формирует жесткие требования к условиям выживания и адаптации предприятий к складывающейся ситуации. Чтобы избежать кризиса и возможного банкротства, они должны проводить реструктуризацию бизнеса и в первую очередь системы его управ-

ления. Реструктурирование позволяет повысить эффективность бизнеса, усилить потенциал предприятия, его инвестиционную привлекательность и конкурентные преимущества. Реструктуризация – это комплекс мероприятий, охватывающий различные сферы жизнедеятельности предприятия, в который могут входить меры, направленные на снижение издержек, реорганизацию, антикризисное управление, реинжиниринг бизнес-процессов, совершенствование системы менеджмента качества и др., способствующие стабилизации и дальнейшему развитию предприятия. При осуществлении реструктуризации может возникнуть множество проблем, препятствующих ее успешной реализации, к числу которых можно отнести следующие их группы, представленные в таблице 27.

Таблица 27 – Проблемы, препятствующие успешной реструктуризации

Группы проблем	Разновидности проблем
Правовые	Несовершенство нормативно-правовой базы
	Налоговая система и налоговое бремя
Рыночные преобразования	Разбалансированность производства товаров и услуг и структуры рыночного спроса
	Недостаточная развитость информационной составляющей инфраструктуры
	Уровень инфляции
	Проблемы привлечения долгосрочных инвестиций
	Коррупция и криминальные группы
	Низкая покупательная способность потребителей
Мезоэкономические	Уровень чувствительности отрасли к влиянию циклических колебаний спроса и предложения
	Барьеры для входа в отрасль
	Сложности и слабые возможности интеграции
	Недостаточная развитость инновационной инфраструктуры
	Противодействие административных органов региона
Микроэкономические	Слабая заинтересованность (или ее полное отсутствие) собственников предприятия
	Низкая компетентность руководящих кадров
	Недостаточный ресурсный потенциал предприятия
	Низкая производительность
	Низкий уровень инновационной активности персонала
	Низкий уровень корпоративной культуры

Наличие проблем вызывает необходимость всестороннего их анализа и учета при разработке и реализации программ реструктуризации.

9.2 Основные риски проведения реструктуризации предприятия

Наличие проблем создает условия для возникновения рисков, которые могут негативно повлиять на результаты реструктуризации предприятия. Основные из них приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Виды рисков, влияющих на проведение реструктуризации предприятия

Виды рисков	Методы минимизации рисков	Этапы выявления и предотвращения рисков
Неправильный выбор метода реструктуризации	Обоснование соответствия применяемых методов установленным целям и фактической ситуации. Подбор эффективного инструмента контроля возникших угроз.	- Выявить рискообразующие факторы и их источники, сформировать модель карты рисков
Преждевременная оценка результатов реструктуризации	Подробное описание этапов, краткосрочных результатов и целевых показателей, их последовательная взаимосвязь с долгосрочными целями	- Провести комплексный анализ рисков - Определить профили рисков
Недостаточная квалификация управленческого персонала предприятия	Увольнение не соответствующего персонала и привлечение профессионалов со стороны. Обучение управленцев и разъяснение им целей и основных направлений реструктуризации.	- оценить их масштаб и сопоставить с предельно допустимыми значениями; разделить риски на управляемые и неуправляемые
Неправильная оценка необходимых для реструктуризации ресурсов	Обоснование уровня сложности реструктуризации и соответствующего финансового, ресурсного и информационного обеспечения.	- Разработать и воздействовать на риск с помощью антирисковых мероприятий
Низкая мотивация лиц, участвующих в реструктуризации	Повышение заинтересованности собственников и персонала предприятия в достижении целей реструктуризации. Направленность управления реструктуризацией – "сверху вниз", а не "снизу вверх".	- Мониторинг риска – разработать каталог рисков и приемлемых значений, определить индикаторы и периодичность их расчета; корректировка управленческого решения
Некачественное юридическое сопровождение проекта	Реструктуризация в форме реорганизации предприятия должна быть подкреплена другими реальными организационными изменениями: материальной, финансовой, технологической, производственных систем, управленческой. Сведение к минимуму ошибок юридического сопровождения преобразований.	- Использовать каталог антирисковых мероприятий; совершенствовать риск-менеджмент
Появление негативных социальных последствий	Снижение социальных негативов путем создания новых рабочих мест; уменьшения задолженностей по заработной плате, по налогам и сборам в различные бюджеты,	

9.3 Социально-экономические последствия реструктуризации предприятия

Основные изменения, как результат реструктуризации, могут иметь позитивный и негативный характер, что представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Результаты влияния процесса реструктуризации на социально-экономическое развитие предприятия

	Позитивные изменения	Негативные изменения
Экономическое развитие	<ul style="list-style-type: none"> - качественное улучшение системы управления, ее структуры и информационной составляющей; - расширение масштабов предприятия, увеличение объемов производства и реализации продукции, освоение новых рынков; - повышение эффективности функционирования и самостоятельности всех структурных подразделений предприятия; - финансовое оздоровление; - повышение производительности и потенциала предприятия; - повышение инновационной активности и инвестиционной привлекательности; - обновление ассортимента, улучшение качества продукции и повышение конкурентоспособности; - увеличение рыночной стоимости предприятия; - развитие способности быстрой адаптации к изменениям среды; и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - неоправданный вывод активов из состава предприятия; - появление предпосылок для распада производственной системы в связи с переводом бизнес-единиц на самостоятельное функционирование; - потеря управляемости и имущества в связи с привлечением внешних инвесторов; - низкая заинтересованность работников в результатах реструктуризации; - несовпадение интересов собственников, менеджмента предприятия и коллектива; - проявление экономических конфликтов; и др.
Социальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> - создание новых рабочих мест; - совершенствование системы оплаты и стимулирования труда; - улучшение условий труда, техники безопасности; - создание условий для профессионального развития и самореализации; - сокращение текучести кадров; - формирование корпоративной культуры высокого уровня; - повышение социальной ответственности бизнеса; - улучшение имиджа предприятия; - повышение уровня социальной устойчивости предприятия; - улучшение психологического «климата» в коллективе; и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение неэффективных рабочих мест и работников; - усиление сопротивления персонала внедрению инноваций; - рост психологической напряженности в коллективе, нарушение психологического «климата»; - нарушение социальной устойчивости предприятия; - снижение уровня социальной защищенности персонала предприятия; и др.

Предупреждению негативных результатов способствует механизм управления реструктуризацией, использующий способы противодействия негативным факторам и направленный на минимизацию конфликтов интересов различных групп, вовлеченных в процесс реструктуризации предприятия. Данный механизм формируется на базе современного инструментария, включающего административно-правовые, организационные, экономические и социально-психологические методы, направленного на создание условий наиболее безболезненного перехода к новым параметрам функционирования и на формирование системы стимулов и мотивов, снимающей остроту проблем и конфликтов различного рода. Это позволит достичь запланированных целей социально-экономического развития и создаст благоприятные перспективы на будущее.

Литература

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 29.07.2017)
URL: <http://www.consultant.ru>
2. Налоговый кодекс РФ (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 30.10.2017)
URL: <http://www.consultant.ru>
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ
(ред. от 29.07.2017) URL: <http://www.consultant.ru>
4. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от
29.12.2014) URL: <http://www.consultant.ru>
5. Федеральный закон «Об исполнительном производстве» от 02.10.2007 №229-ФЗ
(ред. от 26.07.2017). URL: <http://www.consultant.ru>
6. Постановление Правительства РФ от 05.03.97 №254 «Об условиях и порядке ре-
структуризации задолженности организаций по платежам в федеральный бюджет»
URL: https://www.glavbukh.ru/npd/edoc/99_9039112
7. Приказ Минфина России от 30.03.2001 N 26н «Об утверждении ПБУ 6/01 «Учет
основных средств»» URL: <http://www.consultant.ru>
8. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие / Л.П. Белых.- 2-е изд.,
доп. и перераб.- Москва: Юнити-Дана.- 2015. - С. 511.
9. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Пер. с англ.- М.: ИД Вильямс, 2001. - 398 с.
10. Глушкова Н.А., Галстян К.Н. Оценка финансовых рисков на предприятии на этапе
реструктуризации // Концепт. - 2015. - №10. - С. 136-140.
11. Камара Н.К. Понятие реструктуризации предприятия и классификация видов ре-
структуризации предприятия // Интернет-журнал Науковедение.-2016.- №6 (37).
12. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учебное пособие/ - Тамбов: Изд-
во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.- 80 с.
13. Кузьмина М.И., Мерзликина Г.С. Реструктуризация в системе антикризисного
управления // Вестник Астраханского государственного технического университета.
Серия: Экономика.- 2011. - С. 19-24.
14. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний:
Справочное пособие для спец-тов и предприн-ей. - М.: Высшая школа, 2000. - 587 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Де-
ло.- 1996. - 704 с.

16. Мироседи С.А., Денисова Д.А. Социально-экономическое развитие как результат реструктуризации предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». -2017. - №12. - С. 130-136.
17. Мироседи С.А., Королева А. В. Использование инструментов управленческого учета в маркетинге // Современные аспекты экономики.- 2016.-№ 4(224).- С. 123-126
18. Мироседи С.А., Мячина О.П. Методы реструктуризации систем управления предприятием // Актуальные проблемы современной науки. – 2016. – №3. – С. 26-28.
19. Мироседи С.А. Основы управленческого учета: учебное пособие / С. А. Мироседи //Сборник «Учебные пособия» Волжский: ВПИ (филиал) ВолгГТУ, 2015. – 112 с.
20. Мироседи С.А., Сергеева К. С. Реструктуризация маркетинговой деятельности предприятия – путь к повышению эффективности // Международный научный журнал "Инновационное развитие". – 2017. – № 10 (15). - С. 25-27
21. Мироседи С.А. Управление реструктуризацией промышленного предприятия (на примере предприятий трубной промышленности) Дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук / Волгоград, 2003.
22. Мысаченко В.И., Игнатов С.Н. Классификация видов реструктуризации предприятий и их особенности // Бизнес в законе.-2011.- №4. - С. 253-256
23. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика. - 2001. - 509 с.
24. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986. - 418 с.
25. Репин В.В., Елиферов В.Г. Непрерывное совершенствование бизнес процессов в российских условиях. URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=4391>
26. Себекина Т.И., Евтюхова В.А., Кирьяненко А.Н. К вопросу о реструктуризации организаций // Новая наука: Проблемы и перспективы.- 2017.- № 3,Т.1. - С. 136-139.
27. Сергеева А.И. Обоснование необходимости проведение реструктуризации предприятий // Тенденции науки и образования в современном мире. - 2016. - № 20-4.- С. 26-29.
28. Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. и др. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт.-М.: «Изд-во ПРИОР» - 1998. - 319 с.
29. Финогенова Е.А. Эффективность реструктуризации предприятий // Вестник науки и образования. -2016. - № 11 (23). - С. 61-63.
30. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ.– СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета,1997. - 332 с.

31. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. URL: <http://www.ptpu.ru/>
32. Шаралдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации: Учебное пособие. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.

Электронное учебное издание

Светлана Андреевна **Мироседи**
Татьяна Геннадьевна **Мироседи**

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2018 г. Поз. № 2В.

Подписано к использованию 17.04.2018. Формат 60x84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 4,38.

Волгоградский государственный технический университет.

400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.

404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.