

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра антикризисного управления

Р.Б. ШРЕЙДЕР

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения высшего профессионального
образования «Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2006

УДК 658 (07)
ББК 65.29я7
Ш 86

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент О.С. Лазарева

Шрейдер Р.Б.
Теоретические основы реструктуризации
Ш 86 **собственности предприятия: конспект лекций /Р.Б. Шрейдер. –**
Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. – 124 с.

Учебно-методический документ состоит из лекций по теоретическим основам реструктуризации собственности предприятий всех форм собственности.

Конспект лекций предназначен для самостоятельного изучения дисциплины «Теоретические основы реструктуризации собственности предприятия» студентами обучающимися по программам высшего профессионального образования по специальности 351000.

Ш 0605010000

ББК 65.29я7

© Шрейдер Р.Б. 2006
© ГОУ ОГУ, 2006

Содержание

| | |
|--|-----|
| Содержание..... | 3 |
| 1 Лекция 1 Содержание понятия «Реструктуризация»..... | 6 |
| 1.1 Введение..... | 6 |
| 1.2 Содержание понятия «Реструктуризация»..... | 7 |
| 2 Лекция 2 Государственное регулирование реструктуризации Российской Федерации..... | 11 |
| 2.1 Механизмы государственного регулирования реструктуризации предприятий..... | 11 |
| 2.2 Особенности государственного регулирования в трансформирующейся экономике..... | 18 |
| 3 Лекция 3 Особенности регулирования реструктуризации обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ..... | 24 |
| 4 Лекция 4 Реструктуризация предприятия..... | 35 |
| 4.1 Определение и содержание понятия «реструктуризация предприятия»..... | 35 |
| 4.2 Необходимость реструктуризации предприятия в Российской Федерации..... | 38 |
| 5 Лекция 5 Формы и этапы процесса реструктуризации..... | 41 |
| 5.1 Формы реструктуризации..... | 41 |
| 5.2 Этапы процесса реструктуризации..... | 42 |
| 6 Лекция 6 Анализ внешней среды..... | 44 |
| 7 Лекция 7 Анализ положения предприятия на рынке | 50 |
| 8 Лекция 8 Анализ предприятия..... | 55 |
| 9 Лекция 9 Анализ факторов, обуславливающих деятельность предприятия..... | 61 |
| 9.1 Анализ маркетинговой политики | 61 |
| 9.2 Анализ финансовой политики..... | 66 |
| 9.3 Анализ кадровой политики..... | 74 |
| 9.4 Анализ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ..... | 77 |
| 10 Лекция 10 Анализ системы управления..... | 79 |
| 11 Лекция 11 Анализ производственной деятельности и оценка результатов..... | 85 |
| 11.1 Анализ производственной деятельности..... | 85 |
| 11.2 Оценка бизнеса..... | 88 |
| 12 Лекция 12 Разработка программы реструктуризации предприятия..... | 89 |
| 12.1 Выбор направления..... | 89 |
| 12.2 Планирование мероприятий..... | 92 |
| 13 Лекция 13 Организация управления программой..... | 97 |
| 13.1 Формирование проектной группы. | 97 |
| 13.2 Подготовка проекта к запуску..... | 100 |
| 14 Лекция 14 Реализация программы реструктуризации..... | 101 |
| 15 Лекция 15 Оценка эффективности компании прошедшей реструктуризацию..... | 105 |
| 15.1 Финансовая составляющая..... | 105 |
| 15.2 Клиентская составляющая..... | 107 |
| 15.3 Составляющая внутренних бизнес-процессов..... | 108 |
| 15.4 Обучение и развитие..... | 110 |
| Приложение А..... | 112 |
| Приложение Б..... | 113 |
| Приложение В..... | 115 |
| Приложение Г..... | 116 |
| Приложение Д..... | 117 |
| Приложение Е..... | 118 |
| Приложение Ж..... | 119 |
| Приложение И..... | 120 |
| Приложение К..... | 121 |
| Приложение Л..... | 122 |
| Приложение М..... | 123 |
| Показатели финансовой устойчивости..... | 124 |
| Интенсивность использования ресурсов..... | 124 |
| Приложение Н..... | 126 |

Содержание

| | |
|---|---|
| 1 Лекция 1 Содержание понятия «Реструктуризация»..... | 5 |
| 1.1 Введение..... | 5 |

| | |
|--|-----|
| 1.2 Содержание понятия «Реструктуризация»..... | 7 |
| 2 Лекция 2 Государственное регулирование реструктуризации в Российской Федерации..... | 10 |
| 2.1 Механизмы государственного регулирования реструктуризации предприятий..... | 10 |
| 2.2 Особенности государственного регулирования в трансформирующейся экономике..... | 17 |
| 3 Лекция 3 Особенности регулирования реструктуризации обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ..... | 23 |
| 4 Лекция 4 Реструктуризация предприятия..... | 33 |
| 4.1 Определение и содержание понятия «реструктуризация предприятия»..... | 33 |
| 4.2 Необходимость реструктуризации предприятия в Российской Федерации.. | 36 |
| 2. Лекция 5 Формы и этапы процесса реструктуризации..... | 39 |
| 5.1 Формы реструктуризации..... | 39 |
| 5.2 Этапы процесса реструктуризации..... | 40 |
| 6. Лекция 6 Анализ внешней среды..... | 42 |
| 7. Лекция 7 Анализ положения предприятия на рынке..... | 47 |
| 8. Лекция 8 Анализ предприятия..... | 51 |
| 9. Лекция 9 Анализ факторов, обуславливающих деятельность предприятия.. | 57 |
| 9.1 Анализ маркетинговой политики..... | 57 |
| 9.2 Анализ финансовой политики..... | 62 |
| 9.3 Анализ кадровой политики..... | 70 |
| 9.4 Анализ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ..... | 74 |
| 10 Лекция 10 Анализ системы управления..... | 74 |
| 11 Лекция 11 Анализ производственной деятельности и оценка результатов... | 79 |
| 11.1 Анализ производственной деятельности..... | 79 |
| 11.2 Оценка бизнеса..... | 82 |
| 12 Лекция 12 Разработка программы реструктуризации предприятия..... | 83 |
| 12.1 Выбор направления..... | 83 |
| 12.2 Планирование мероприятий..... | 86 |
| 13 Лекция 13 Организация управления программой..... | 90 |
| 13.1 Формирование проектной группы..... | 90 |
| 13.2 Подготовка проекта к запуску..... | 93 |
| 14. Лекция 14 Реализация программы реструктуризации..... | 94 |
| 15 Лекция 15 Оценка эффективности компании прошедшей реструктуризацию..... | 97 |
| 15.1 Финансовая составляющая..... | 98 |
| 15.2 Клиентская составляющая..... | 99 |
| 15.3 Составляющая внутренних бизнес-процессов..... | 101 |
| 15.4 Обучение и развитие..... | 103 |
| Список использованных источников..... | 105 |
| Приложение А Таблица А.1 – Причины, препятствующие экономическому росту..... | 110 |
| Приложение Б Таблица Б.1 - Направления реформирования предприятия..... | 111 |
| Приложение В Таблица В.1 – Паспорт предприятия..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| Приложение Г Таблица Г.1 – Меры, снижающие уровень административных барьеров..... | 114 |
| Приложение Д Таблица Д.1 - Функции комитета поддержки предпринимателя..... | 115 |
| Приложение Е Таблица Е.1 - Основные направления, задачи и положения реализации программы поддержки | 116 |
| Приложение Ж Таблица Ж.1 – Информационное обеспечение..... | 117 |
| Приложение И Таблица И.1 - Расходные статьи фонда поддержки..... | 118 |
| Приложение К Таблица К.1 - Функции и направления деятельности системы поддержки..... | 119 |
| Приложение Л Таблица Л.1 - Обязанности по раскрытию информации в форме ежеквартального отчета | 120 |
| Приложение М Таблица М.1 – Некоторые показатели, рекомендуемые для аналитической работы..... | 121 |
| Приложение Н Таблица Н.1 – Характеристики методик дивидендных выплат | 124 |

1 Лекция 1 Содержание понятия «Реструктуризация»

1.1 Введение

В условиях экономики переходного периода организации, получившие широкую хозяйственную самостоятельность, столкнулись с необходимостью принципиально новых подходов к управлению, что потребовало коренного преобразования всей экономической системы, которой является предприятие.

Огромные трудности экономического и политического характера вынуждают российские предприятия адаптироваться к условиям общественно-политической и экономической нестабильности и находить адекватные решения сложнейших проблем и угроз функционированию экономических субъектов, а именно:

- отсутствие полной и квалифицированно разработанной законодательной базы, регулирующей различные аспекты трансформирующихся субъектов;
- постоянное изменение положений действующего законодательства;
- отсутствие на предприятиях квалифицированных специалистов высшего и среднего менеджмента;
- сложное состояние технологий и производственного оборудования;
- острейшая нехватка у предприятий оборотных средств, вызванная денежной и налоговой политикой государственных органов Российской Федерации;
- диспропорции в структуре капитала, основных и оборотных средств;
- наличие у предприятий непроизводительных факторов производства;
- жесткой конкуренции со стороны иностранных компаний;
- постоянно снижающаяся доходность компаний, приводящая зачастую к банкротству.

С начала девяностых годов и по настоящий момент в экономике России, как и во всем мире, происходят глобальные изменения. Отличие изменений в экономике нашей страны заключается в том, что сменилась система управления: с административно-плановой на рыночную. Смена систем характеризуется рядом крайностей, в том числе провозглашение государством полного дерегулирования.

Резкий переход крайне отрицательно сказался на всех экономических субъектах, в том числе и на самом государстве. Это подтверждается такими явлениями: резкие структурные изменения во внешней среде породили большую неопределенность в деятельности предприятий, предприятия не смогли, не умели и не были в состоянии отреагировать на данные изменения, что отрицательно сказывалось на их финансовом положении. Неудовлетворительное положение зачастую приводило к банкротству, что порождало социальную напряженность, понижение доходов большего числа занятых работников и их семей. Данное явление, как банкротство, присущее рыночной экономике потребовало создание института несостоятельности, что и было сделано: в 1998 году начал действовать первый полноценный закон «О

несостоятельности (банкротстве)». Однако практика выявила ряд недостатков данного закона, а также отсутствие особенностей для некоторых видов деятельности. Поэтому с 2002 году вступил в действие закон «О несостоятельности (банкротстве)», который способен в большей мере регулировать деятельность экономических субъектов, находящихся в состоянии не способном удовлетворить все требования кредиторов.

У современного предприятия существует большой арсенал средств для выведения его из кризиса и повышения доходности. Среди них можем перечислить следующие: реструктуризация, реинжиниринг, контроллинг, система тотального качества.

Постоянное снижение доходности является следствием следующих причин.

Первая. Компании-продавцы не могут удовлетворить уникальные потребности индивидуальных клиентов на должном уровне.

Вторая. Конкуренция не только усилилась, но и стала многообразной. С постепенным падением торговых барьеров любая компания стала незащищенной от иноземных конкурентов. Лучшие компании вытесняют менее эффективные, потому что наименьшая цена, наивысшее качество, лучшее обслуживание, предлагаемые любой из них, вскоре становятся стандартом для всех конкурентов. Держаться наравне с другими теперь не является достаточным условием успеха. Если компания не в состоянии находиться в одной шеренге с мировыми лидерами в какой-либо области соперничества, то вскоре для нее вообще не будет места в бизнесе.

Третья. Изменения. Они становятся постоянными и всепроникающими. Это есть нормальное состояние современного бизнеса. Более того, возросла скорость изменений. В результате глобализации экономики компании столкнулись с увеличившимся числом конкурентов, каждый из которых может выйти на рынок с принципиально новым товаром или услугой. Стремительность технологического прогресса также способствует нововведениям. Жизненные циклы товаров измеряются теперь не годами, а месяцами. Сократились не только жизненные циклы товаров и услуг, но и время, имеющееся для разработки новых товаров и выхода с ними на рынок.

Четвертая. Производственная деятельность организовывается не на основе принципа разделения труда, а вокруг процессов.

Пятая. Работа компаний ориентируется на производственный процесс, а не на клиентов.

Шестое. Неумение быть гибким, адаптироваться, отсутствие эффективной стратегии и способов ее реализации и умения оценивать ее эффективность.

1.2 Содержание понятия «Реструктуризация»

Этимологический разбор слова реструктуризация указывает на приставку «ре». Приставка «ре» образует глаголы и существительные со значением

повторности или противоположности, например, реорганизовать, реэвакуировать, ретрансляция, рекультивация, репродукция, репатриировать /1/. То есть значений понятия реструктуризации определяется как повторное изменение или образование новой структуры. Большой экономический словарь в самом общем смысле определяет реструктуризацию как изменение структуры чего-либо /2/.

Категория «структура» может иметь следующие значения:

а) взаиморасположение и связь составных частей; строение /1/ (внутренняя структура – есть результат всестороннего взаимодействия в системе специфических элементов /3/).

б) такой определенный способ связи элементов данной системы, который изменяется в общем случае не направленно в пространстве и времени, и это не всегда обязательно приводит к изменению организованности

в) общий, качественно-определенный, относительно устойчивый (сохраняющийся) и изменяющийся в общем случае в пространстве и времени способ связи элементов и отношений той или иной системы, определяющий ее функциональную деятельность, линию поведения и характер взаимодействия с окружающей средой или другими системами /4/.

г) (лат. Structura – строение) строение и внутренняя форма организации системы, выступающая, как единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами, а также законов данных взаимосвязей. Все структуры обладают способностью к внутренним изменениям. Когда количественные изменения выходят за границы меры и вызывают ее качественные изменения, последние всегда выступают как изменения структуры системы /5/.

Изучив определения понятия «структура» можно сделать следующие выводы: во-первых, и это является самым главным, структура присуща системе; во-вторых, структура указывает на внутреннюю организацию внутри любой системы; в третьих, структура обладает устойчивостью в пространстве и во времени и может изменяться в зависимости от внешних и внутренних условий; в четвертых, это такая форма взаимодействия между элементами, которая обеспечивает устойчивость всей системе.

Итак, можно заключить, что понятия «структура» и «система» являются тесно взаимосвязанными и понимание одного не возможно без другого, поэтому определим сущность понятия «система». Если исходить из определения значения данного слова в словаре русского языка Евгеньевой, то можно заметить, что «система» означает следующее /6/:

а) множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и образующих определенную целостность, единство;

- определенный порядок, основанный на планомерном расположении и взаимной связи частей чего-либо;
- принятый порядок, установление, распространяющееся на круг каких-либо явлений, каких либо отношений;
- обычный, привычный порядок, распорядок чего-либо

б) классификация, группировка

в) совокупность принципов, служащих основанием какого-либо учения;

- совокупность методов, приемов осуществления чего-либо

в) совокупность каких либо элементов, единиц, объединяемых по общему правилу;

г) устройство, структура представляющие собой единство взаимно связанных частей;

- структура, представляющая совокупность хозяйственных единиц, объединенных организаций;
- техническое устройство, представляющее совокупность взаимно связанных сооружений, машин, механизмов, служащих одной цели.

е) форма, способ, принцип устройства организации, производства чего-либо;

- форм общественного устройства;
- принцип технического устройства, конструкция.

Для конкретной области знаний перечень данных трактовок является неспособным ответить на ключевые вопросы: какова зависимость между системой и структурой, то есть всегда ли изменение структуры порождает изменение системы в целом или ее функций; каковы основные признаки системы. Для более глубокого изучения данного вопроса следует обратиться к авторам философских работ, исследовавшим данный вопрос.

Для анализа и сравнения можно укажем на ряд определений понятия «система». Например, система это части, закономерно объединенные в единое целое в соответствии с определенными принципами и связанные между собой определенными отношениями /7/ или это конечное множество элементов и отношений между ними, объективно выделенное из среды в соответствии с каким-то основанием выделенная. Вот еще одно: система – это конечное множество элементов, объединённые динамическими и статистическими отношениями, которые с необходимостью и достаточностью обуславливает наличие целенаправленных свойств, позволяющих решать систему порождающее противоречие в определенных внешних условиях /8/. Следующее, объект является системным, если его рассматривают как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостные свойства этого множества /9/. И наконец, один из авторов делает следующий вывод: система это, во-первых, законченное (фиксированное) число подсистем, во-вторых, определенный набор отношений, в третьих, не существует элементов или подсистем объекта, не включенных в какое либо отношение или преобразование /10/.

Мы будем использовать следующие определение понятия «система». Система это совокупность взаимосвязанных элементов, функционирующих как единое целое.

Итак, ключевыми понятиями для изучения сущности понятия реструктуризации являются «структура», присущая определенной «системе».

Укажем на ряд ограничений, которые мы будем использовать при изучение конкретных свойств объектов.

Во-первых, системы будут конкретными, а не абстрактными.

Во-вторых, органичные, в отличии от неорганичных.

В-третьих, только экономические.

Соответственно и изучение структуры конкретной, органичной экономической системы начинается с установления принципов исследования данных объектов /11, 12/:

Первый принцип целостность – система как нечто целое лишь в том случае, если она в качестве системы противостоит своему окружению – среде. Расчленение систем приводит к понятию элемента. Элемент единица, свойства и функции которой определяются ее местом в рамках целого, причем эти свойства и функции являются в известных пределах взаимопределяемыми со свойствами целого.

Второй принцип – представление о целостности системы конкретизируются через понятие связи. Дополнительным условием, чтобы понятия связи в качестве специфических системного необходимо наличие двух и более типов связей – системообразующих.

Третий принцип – совокупность связей и их типологическая характеристика приводят к понятиям «структуры» и «организации» систем. Организация системы – определенная устойчивость связей, упорядоченность системы, а иногда направленность этой упорядоченности.

Четвертый принцип – структура систем может характеризоваться как по горизонтали, так и по вертикали. Вертикальная структура это уровни системы, а горизонтальная структура иерархия этих уровней.

Пятый принцип – специфическим способом регулирования многоуровневых иерархических систем является управление. Управление разнообразное по формам и по «жесткости» способов связей уровней, обеспечивающих нормальное функционирование и развитие систем.

Шестой принцип. Наличие управления делает необходимой постановку при исследованиях некоторых систем, проблему целей и целесообразного характера их поведения.

Седьмой принцип – источник преобразования систем или ее функций лежит обычно в самой системе. Поскольку это связано с целесообразным характером поведения систем, существеннейшая черта целого ряда системных объектов в том, что они являются не просто системами, а самоорганизующимися системами. С этим тесно связана такая особенность систем проблема индивидуализации системного объекта, поскольку, оказывается, невозможно ограничиваться чисто типологическими характеристиками, и приходится обязательно допускать наличие у систем некоторого множества индивидуальных характеристик и степеней свободы.

Восьмой принцип – проблема соотношения функционирования и развития систем, поиска соответствующих «механизмов» построения единой картины объекта.

В общем, виде можно сказать, что реструктуризация – это целенаправленное, управляемое изменение структуры экономической системы под воздействием внешних условий и внутренних противоречий в соответствии с заданной целью.

2 Лекция 2 Государственное регулирование реструктуризации Российской Федерации

2.1 Механизмы государственного регулирования реструктуризации предприятий

Государственное регулирование реструктуризации предприятий осуществляется различными механизмами. Механизм есть совокупность видов, форм и методов организации каких либо отношений или процессов.

Основополагающими механизмами являются:

- институциональный;
- налогово-бюджетный;
- денежно-кредитный.

Все они взаимосвязаны между собой. Институциональный механизм государственного регулирования процесса реструктуризации заключается в формировании нормативно-правовой базы осуществления процесса оздоровления и создания государственных органов проводящих и контролирующих осуществление данных процессов /13/.

Государственная политика реализуется на основе Гражданского кодекса, федерального законодательства о несостоятельности (банкротстве) и других нормативных актах.

Гражданский кодекс Российской Федерации в части первой, регулирует процессы регистрации юридических лиц, открытия представительств и филиалов, реорганизации, правопреемства при реорганизации, ликвидации, несостоятельности (банкротства), организационно-правовой формы /14/.

Регистрация юридических лиц регулируется законом "О государственной регистрации юридических лиц" /15/.

Открытие представительств и филиалов, реорганизация (под ней подразумевается слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может производиться по решению органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, а в установленных законом случаях в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда.

Правопреемство при реорганизации юридических лиц означает переход прав и обязанностей к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом, а при разделении в соответствии с разделительным балансом.

Ликвидация юридического лица влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Основаниями ликвидации может быть либо решение учредителей (участников) либо решение суда.

Юридическое лицо, являющегося коммерческой организацией, за исключением казенного предприятия, а также юридическое лицо, действующее в форме потребительского кооператива либо благотворительного или иного фонда, по решению суда либо самостоятельно совместно с кредиторами может быть признано несостоятельным (банкротом), если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов. Признание юридического лица банкротом судом влечет его ликвидацию. Основания признания судом юридического лица банкротом либо объявления им о своем банкротстве, а также порядок ликвидации такого юридического лица устанавливаются законом о несостоятельности (банкротстве) /16, 17, 18/.

Налоговая составляющая сводится к снижению налогового бремени для реструктурируемых предприятий путем использования различных механизмов льготирования и поскольку одной из основных задач процессе реструктуризации является привлечение дополнительных инвестиций, к обеспечению благоприятного инвестиционного климата для потенциальных инвесторов, средства которых являются существенным дополнением финансовых ресурсов, необходимых для процесса реструктуризации.

Налоговая поддержка инвестиционной деятельности тесно связана с амортизационной политикой ее нацеленностью на интенсивное обновление производственного потенциала.

При анализе налогового механизма государственного регулирования инновационной деятельности следует отметить:

- исключения из налоговой базы при исчислении налога всей суммы затрат организаций на НИОКР, непосредственно относящихся к созданию новой или усовершенствованию производимой продукции, (товаров, услуг, работ) для организации любых форм собственности

- освобождения от налогообложения сумм в отраслевых и межотраслевых внебюджетные фондов НИОКР и используемых на финансирование фундаментальных исследований и содействия НТП (но не выше 5% от налогооблагаемой базы).

- освобождения налога на прибыль, направленную на оплату затрат по созданию (приобретению) основных средств и модернизацию оборудования, используемых для производства и реализации инновационной продукции.

- расширение льготы по НДС стоимость для научных организаций, проводящих НИОКР по заказам предприятий независимо от их форм собственности.

- отсутствие конкретных программ по развитию приоритетных отраслей;

- сокращение финансирования НТП, науки, приоритетных инвестиционных проектов, федеральных программ развития.

В рамках государственной денежно-кредитной политики используются следующие инструменты:

- административные – разработка нормативно-правовой базы, проверка деятельности участников, лицензирование деятельности.

- экономические – политика процентных ставок, открытого рынка, политика минимальных резервов.

В отечественной экономике уделяется особое внимание регулированию инфляционных процессов, количеству денег в обращении, процентным ставкам по кредитам.

Анализ российской практики 90-х годов выделяет следующие макроэкономические условия эффективности реструктуризации предприятий:

- 1) развитие внутреннего рынка, на основе повышения реальных доходов населения, то есть платежеспособного спроса
- 2) обеспечение рациональных пропорций между денежной массой (агрегаты M_0 и M_1) и ВВП.
- 3) преодоление кризиса неплатежей
- 4) государственное регулирование цен на энергоресурсы
- 5) четкая регламентация порядка использования бюджетных ресурсов. Инвестирование только на конкурсной основе под обоснованные бизнес-планы, реструктуризация задолженности в бюджеты на несколько лет при условии соблюдения «графика текущих платежей»
- 6) четкое государственное регулирование правил учета прав собственности
- 7) учет региональных условий реструктуризации.

Важнейшими нормативно-правовыми актами, регулирующими непосредственно процесс реструктуризации являются «Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций)» /19/, разработанные на основе «Концепции реформирования предприятий и иных коммерческих организаций» /20/. Концепция определяет реформу предприятия и иных коммерческих организаций «как изменение принципов действия, направленное на реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки указанных изменений».

Концепция распространяется только на коммерческие предприятия и ориентирует власть переходить с макроэкономической политики на формирование предпосылок для преодоления промышленного кризиса. Единственным препятствием на пути к экономическому росту считается медленный процесс преобразований на уровне предприятий, остальные причины хоть и отмечаются являются не существенными (см. таблицу 1 приложения А).

Основной целью реформирования предприятий в соответствии с изложенной концепцией является «их реструктуризация, способствующая улучшению управления на предприятиях, стимулированию их деятельности по повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности».

В документе подчеркивается, что реформирование должно проводиться предприятиями самостоятельно, однако в условиях экономического спада и платежного кризиса лишь незначительное число предприятий способно реформироваться без государственной поддержки. И поэтому «Федеральные органы исполнительной власти, прямо не вмешиваясь во внутренние дела предприятий, должны создавать более благоприятные условия хозяйствования тем предприятиям, которые активно реформируются».

Выделяют следующие приоритетные задачи реформы предприятий:

- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
- защита прав акционеров (для акционерных обществ);
- четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и управляющих, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества;
- совершенствование механизмов исполнения решений судов;
- обеспечение учредителей, акционеров, участников, инвесторов и кредиторов достоверной информацией о финансово-экономическом положении предприятий;
- создание эффективного механизма управления на предприятиях.

Для решения задач концепцией предусмотрены различные формы и методы государственной поддержки реформирования предприятий. Для того чтобы предприятие могло рассчитывать на государственную поддержку оно должно:

- вести реестр акционеров независимым регистратором (для акционерных обществ);
- иметь бизнес-план на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- перейти на международные стандарты бухгалтерского учета;
- не иметь текущей задолженности по уплате налогов;
- перейти на уплату НДС и акцизов по мере отгрузки;
- существенно снизить неденежные формы расчетов, вплоть до полного отказа от бартера.

А также в концепции предложено создание ряда условий для реформирования предприятий, как-то:

- значительное увеличение минимального размера уставного капитала акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью для обеспечения гарантий удовлетворения возможных требований кредиторов;
- повышение ответственности руководителей предприятий за принимаемые управленческие решения, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, за финансово-хозяйственные результаты его деятельности;
- установление для руководителей хозяйственных обществ разрешительного порядка совместительства в целях ограничения сложившейся практики одновременной работы на руководящих должностях в разных организациях;

- повышение ответственности руководителя за сокрытие от участников (учредителей) информации о сделках с организациями, где есть его коммерческий интерес;

- организацию подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий, аккредитации учебных заведений, занимающихся этими вопросами, введение стандартов обучения и сертификатов управляющих;

- обеспечение введения эффективной системы регистрации имущественных прав, а также создание механизма регистрации имущественного оборота.

Концепция предусматривает ряд мер и выделяет ряд направлений, которые должны способствовать улучшению экономического положения предприятий, повышению конкурентоспособности их продукции, стимулированию инвестиционной деятельности (таблица 1 приложения Б).

На основе выше изложенной концепции были разработаны Методические рекомендации /19/.

В отличие от концепции Методические рекомендации используют и определяют понятие «реструктуризация», которое означает «осуществление комплекса мероприятий по приведению условий функционирования предприятия в соответствие с выработанной стратегией его развития».

Задачами, устанавливаемыми при реформе предприятия являются:

- защита прав участников (учредителей);

- четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к лицам, заинтересованным в долгосрочном развитии предприятия (эффективным собственникам);

- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия; создание системы хозяйственно - договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;

- достижение прозрачности финансово - экономического состояния предприятий для их участников (учредителей), инвесторов, кредиторов;

- создание эффективного механизма управления предприятием; использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;

- повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

В рекомендациях так же как в концепции указывается на то, что реформирование осуществляется собственником предприятия, а для разработки программы реформирования рекомендуется создавать специальную рабочую группу с предоставлением ей необходимых полномочий.

К критериям реформирования предприятия, наряду с указанными в концепции, добавляются:

- четкое разграничение полномочий и ответственности между участниками (учредителями) предприятия и его руководителем;

- наличие земельного участка, на котором расположено предприятие, в его собственности;

- отсутствие задолженности по заработной плате либо наличие конкретной программы мер по ликвидации указанной задолженности.

Обоснованием условия «передача независимому регистратору ведения реестра акционеров (для акционерных обществ)» заключается в повышении инвестиционной привлекательности предприятия за счет уменьшения риска от недобросовестных действий руководства предприятия.

Условие «четкое разграничение полномочий и ответственности между участниками (учредителями) предприятия и его руководителем» вводится с целью ограничения возможностей злоупотреблений и недобросовестных действий руководителей, усиления их ответственности перед участниками (учредителями) предприятий и заинтересованности в результатах деятельности предприятия, также повышения на этой основе качества управленческих решений. В методических рекомендациях указывается, что целесообразно определять ответственность руководителя предприятия за:

- реализацию плана реформирования предприятия и выполнение бизнес-планов по реформированию предприятия;

- сохранность и целевое использование имущества предприятия;

- финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия;

- результаты заключенных сделок с аффилированными или заинтересованными лицами и структурами;

- задержку передачи реестра акционеров независимому регистратору;

- разглашение коммерческой тайны;

- нарушение условий контракта

- устанавливать в контрактах положения, предусматривающие зависимость вознаграждения руководителя от доходов предприятия от основной производственной деятельности, а также установить для руководителей предприятий разрешительный порядок совместительства.

Особо хотелось бы отметить появления условия выкупа земельного участка, на котором находится имущественный комплекс. Тезис о том, что инвестиционная привлекательность предприятия зависит от собственности на занимаемой им участок является спорным.

Целесообразным является использование возможностей реструктуризации задолженности по платежам в федеральный бюджет и наличие конкретной программы мер по ликвидации задолженности перед персоналом.

Не выгодным для предприятий является наличие условия «начисление НДС и акцизов по мере отгрузки продукции, производимой предприятием» по объективным причинам.

В целях создания более эффективного механизма учета и управления финансами предприятия и снижения объемов расчетов в неденежной форме рекомендуются следующие меры:

- создание резервов наличности и иных ликвидных активов, быстро обращаемых в денежную форму;

- диверсификация потребителей продукции;
- повышение личной заинтересованности работников структурного подразделения, отвечающего за сбыт продукции предприятия, в проведении расчетов в денежной форме;
- использование стимулирующей ценовой политики по отношению к потребителям, использующим денежные формы расчетов, с учетом финансовых и коммерческих рисков;
- постепенный отказ от деловых отношений с контрагентами, использующими неденежные формы расчетов;
- установление лимитов по бартерным расчетам с потребителями и их постепенное устойчивое снижение по различным категориям потребителей производимой предприятием продукции;
- составление регулярных отчетов о бартерных операциях и бартерном ценообразовании и регулярное представление указанных отчетов участникам (учредителям) предприятия;
- участие в капитале предприятий - крупных потребителей производимой продукции, позволяющее ввести своего представителя в их управляющие органы, что даст возможность осуществлять постоянный контроль за финансовыми потоками, деловой активностью и инвестиционной деятельностью таких предприятий.

Направления реформирования указанные в методических рекомендациях в корне отличаются от тех, которые указаны в концепции (таблица 1 приложение Б).

Предполагается, что на основе осуществленных мер, предусмотренных в программе реформирования предприятия, будет сформирован периодически обновляемый паспорт предприятия (таблица 1 приложение В), к которому прикладывается стратегия развития предприятия (разработанный долгосрочный бизнес - план).

На основе данных о реформировании предприятия, указанных в паспорте предприятия, предполагалось проведение оценки его состояния, а также использование этих данных при принятии решений об оказании предприятию государственной поддержки.

Методические рекомендации указывают на способы разработки и современные требования к снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и кадровой политик.

Назначение методических рекомендаций по разработке данных политик заключается в оказании помощи руководителю предприятия в условиях изменения форм и методов организации хозяйственной деятельности, а также повышении профессионального уровня работников структурных подразделений предприятия, связанных с вопросами в перечисленных областях и усовершенствования и усиления эффективности выполнения всего круга функций путем перехода предприятия к общепринятым в мировой практике принципам экономических отношений в условиях рыночной экономики.

Это означает, что для повышения эффективности производства и сбыта продукции необходимым условием является изучение и профессиональное

использование новых для отечественной экономики методов организации предпринимательской деятельности предприятия, ориентированных на выявление нужд и потребностей потребителей продукции предприятия, обеспечение этих потребностей наиболее эффективными и продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Рекомендации предназначены для сферы производства продукции (работ, услуг), и не учитывает специфики деятельности банков, инвестиционных фондов и других финансовых институтов.

2.2 Особенности государственного регулирования в трансформирующейся экономике

Отдельной областью регулирования является сфера финансового оздоровления организаций. Она предусматривает определенную совокупность способов и мер для недопущения банкротства предприятий. Сущность государственной политики в сфере финансового оздоровления в следующем:

- устанавливается порядок подачи заявлений уполномоченными органами и порядок объединения и представления требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам в деле о банкротстве и в процедурах банкротства;

- осуществляется координацию деятельности представителей федеральных органов исполнительной власти и представителей государственных внебюджетных фондов как кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам;

- определяется порядок проведения учета и анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций.

В данной области Правительство РФ утверждает отдельные аспекты деятельности арбитражного управляющего и его аттестации:

- общие правила деятельности арбитражного управляющего, касающиеся содержания и порядка ведения реестра требований кредиторов, подготовки, организации и проведения собраний кредиторов и комитетов кредиторов, подготовки отчетов арбитражного управляющего;

- правила проведения финансового анализа;

- правила проверки наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства;

- правила проведения и сдачи теоретического экзамена;

- правила проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего;

- правила проведения проверки саморегулируемой организацией деятельности своих членов - арбитражных управляющих.

Малое предпринимательство также является отдельной областью регулирования. В целях развития экономики в целом и решения социальных проблем: занятость, сокращение рабочих мест на действующих предприятиях государство пытается наладить осуществление новой функции регулирования экономики – поддержки.

С этой целью с 1995 года ежегодно принимаются федеральные и областные законы: «О поддержке малого предпринимательства» /21-33/. Из данных законов можно заключить следующее: поддержка - это форма деятельности субъекта направленная на оказание помощи или содействия другому субъекту или объекту в создании или развитии чего-либо. Поддержка может быть эффективной только в условиях единства целей и интересов обоих субъектов /21,22,23,24,25/. Под поддержкой может также пониматься совокупность организационных, организационно-технических, правовых, экономических и иных мер, устанавливаемых государством в целях прав собственников предприятия на получение прибыли, обеспечения развития предприятия и его независимости /26,27/.

Субъектом поддержки является администрация субъекта федерации, в лице назначаемого исполнительного органа, называемого комитетом по поддержке малого предпринимательства. Объектом поддержки являются так называемые малые предприятия, разрабатывающие и реализующие программу поддержки.

Целью организации системы поддержки при реструктуризации предприятия является разработка, и обоснование комплекса мер, направленных на преодоление негативного влияния явлений, препятствующих эффективной реализации программы реструктуризации, на базе существующих объективных предпосылок и вызовов времени, разработанной по поручению администрации предприятия при участии представителей подразделений предприятия, а также представителей сторонних организаций, участвующих в реализации мероприятий по поддержке команды реализующих программу реструктуризации.

В ходе разработки концепции достижение главной цели обеспечивалось путем решения следующих задач:

1) привлечь внимание СМИ, всего общества органов власти к тревожному положению, сложившемуся на предприятиях, дать точное представление о тех глобальных катастрофических последствиях, которыми грозит промедление в проведении реструктуризации,

2) сотрудничество с персоналом предприятия,

3) идентификации основных проблем развития предприятий на основе анализа истории становления и современного состояния соответствующего сектора экономики,

4) выявления причин и параметров несоответствия существующей системы поддержки задаче решения основных проблем малых предприятий,

5) исследования возможности использования опыта промышленно развитых стран для решения основных проблем малых предприятий в Российской Федерации,

6) формирования основных направлений совершенствования политики поддержки и реструктуризации и механизмов их реализации,

7) формирования программы мероприятий, необходимых для реализации поддержки и реструктуризации предприятий в Российской Федерации,

8) удовлетворение потребностей предпринимателей за счет собственных ресурсов.

Формами поддержки могут быть:

- введение в штат администрации специалиста из предпринимателей;
- расширение услуг, необходимых для функционирования предпринимателей;
- полное или частичное предварительное финансирование услуг предпринимателей;
- принятие нормативных документов;
- финансовое регулирование деятельности предпринимателей /30/.

Поддержка осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- равенства прав на поддержку предпринимателей и других структурных подразделений администрации субъекта федерации;
- признания самостоятельности предпринимателей и их права на участие в определении мер поддержки;
- гарантии прав предпринимателей;
- содействия администрации субъекта федерации заинтересованным лицам в осуществлении поддержки.

Функциями комитета, реализующего программу поддержки, являются следующие:

- разработка и реализация программы поддержки;
- своевременное предоставление отчетности;
- подготовка и предоставление информационно-аналитических материалов о положении в регионе;
- участие в подготовке и обсуждении доклада о положении в регионе;
- участие в подготовке и обсуждении проектов программ поддержки и проблем, связанных с текущей деятельностью администрации региона;
- внесение предложений, отражающих изменения нормативно-правовых документов.

Система поддержки малого предпринимательства состоит из пяти элементов:

- нормативная база, определяющая специфические условия деятельности комитета, регулирующие формы и методы её поддержки;
- система институтов, обеспечивающих наём команды, разработку и реализацию программы поддержки: управление и [инфраструктура поддержки](#);
- [программа поддержки](#);
- информационная поддержка;
- [финансовое обеспечение](#), необходимое для реализации мер поддержки.

Первым элементом системы поддержки является нормативная база. Цель ее существования это оптимизация существующих нормативных основ регулирования малого предпринимательства со стороны государства. В целях деbüroкратизации внешней среды функционирования необходимо провести ревизию действующих норм для ликвидации избыточных функций управления

по осуществлению контроля за деятельностью предпринимателей и оптимизировать нормы администрирования со стороны администрации.

В целях снижения уровня административных барьеров и упорядочения деятельности, контролирующих и инспектирующих органов государством принимаются, ряд соответствующих мер (таблица 1 приложения Г).

Для оптимизации работы по реализации перечисленных мер, необходимо создать механизм взаимодействия администрации и команды:

- сформировать при администрации субъекта федерации должность, с возложением на указанную функцию проведения ревизии действующих норм и предварительной экспертизы всех проектов и нормативных документов по вопросам реструктуризации предприятия и регулирования деятельности команды;

- ввести в состав администрации представителя по устранению административных барьеров в отношении команды, отстаивающих её интересы.

Вторым элементом системы является система институтов, обеспечивающих наём команды, разработку и реализацию программы по поддержки предпринимателей: управление и инфраструктура поддержки. При этом под инфраструктурой понимается совокупность элементов, деятельность которых направлена на содействие процессу становления и развития предпринимательства.

Управление системой поддержки осуществляет комитет. В его состав входят глава Администрации, главный экономист и ряд ведущих специалистов. Функции комитета перечислены в таблице 1 приложения Д.

Временный комитет осуществляет поддержку в соответствии со своими принципами и функциями, а также направлениями развития региона. Действия подразделений предприятия, ограничивающие функции команды либо устанавливающие такой порядок осуществления этих функций, который существенно затрудняет их реализацию, а также неисполнение или ненадлежащее исполнение должностными лицами предприятия своих функциональных обязанностей и распоряжений администрации и комитета влечет за собой дисциплинарную или материальную ответственность в соответствии с законодательством.

Инфраструктура программы поддержки включает в себя:

- управляющий совет программы;
- исполнительную дирекцию программы;
- научные советы подпрограмм;
- дирекции подпрограмм.

Третьим элементом системы является программа поддержки малых предприятий. Программа представляет собой комплекс мер, обеспечивающих решение взаимосвязанных задач в области экономического, социального и культурного развития. Основанием для разработки программы являются учредительные документы, функциональные обязанности работников предприятий, планы будущего развития: концепция и стратегия; распоряжения администрации региона. Программа направлена на реализацию политики

поддержки процесса реструктуризации, опирается на созданную инфраструктуру и учитывает имеющийся опыт реализации предыдущих инвестиционных программ.

Целью создания программы является обеспечение условий для интенсивного изменения структуры и повышения экономической активности каждого элемента на основе создания современного конкурентоспособного предприятия.

Достижение цели должно обеспечить: повышение экономической и социальной эффективности деятельности предприятия – снижение себестоимости продукции, увеличение производительности труда, количества производимой продукции или оказываемых услуг, рост доходов как предприятия в целом, так и каждого работника, рост численности и уровня социальной защищенности работников предприятий, увеличение экологической безопасности; повышение темпов развития предприятия, как одного из стратегических факторов социально-экономического развития государства, увеличение доли малых предприятий в формировании всех составляющих внутреннего валового продукта (производство товаров, оказание услуг, чистые налоги), расширение сфер деятельности и экономическое укрепление предприятия.

Задачи программы определяются ее целью и направлением, а заключаются в формировании нормативных и административных условий, способствующих активизации деятельности и повышению благосостояния вовлеченных в процесс реструктуризации малых предприятий.

Основные направления, группы задач и положения реализации программы поддержки перечислены в таблице 1 приложения Е.

Четвертым элементом системы поддержки является информационное обеспечение или так называемая информационная поддержка. Ее цель – получение предпринимателями экономической, правовой, статистической, производственно-технологической и иной информации, необходимой для ее эффективного функционирования. Специальный фонд поддержки полностью или частично компенсирует расходы, связанные с информационным обслуживанием их деятельности. Размер, порядок и условия компенсации устанавливаются договором между командой и предприятием /32/.

Основными направлениями информационного обеспечения представлены в таблице 1 приложения Ж.

Пятым элементом системы поддержки является финансовое обеспечение. Финансовое обеспечение программ поддержки осуществляется за счет средств бюджета заинтересованных субъектов, ими могут быть только реструктуризируемое предприятие, а могут и работники предприятия, и государственные органы. Средства, выделяемые на финансирование деятельности команды имеют цель стимулирование такого объединения к более активным действиям по вовлечению в свою деятельность максимального числа занятых на предприятии. Выплата средств производится не более чем два раза. В полном объеме средства выделяются после реализации программы реструктуризации и расчета полученного эффекта. Размер финансирования

определяется исходя возможностей предприятия. Приоритет в получении финансирования имеют команды, деятельность которых в наибольшей мере соответствует стратегии развития предприятия.

У предприятия заинтересованного в реструктуризации в разрезе расходных статей может создаваться специальный фонд поддержки. Фонд создается в целях финансирования программы поддержки, проектов и мероприятий, направленных на развитие малого предпринимательства. В фонде аккумулируются ресурсы, средства, поступающие от сдачи имущества в аренду, доходов от производственно-хозяйственной, инвестиционной, в том числе и размещения бумаг, деятельности, добровольных взносов физических и юридических лиц.

Основными направлениями расходных статей фонда поддержки представлены в таблице 1 приложения И.

Порядок выделения средств из фонда поддержки устанавливается при наличии технико-экономических обоснований программ, проектов и мероприятий.

Организованная система поддержки должна обладать функциями и соответствующими функциям направлениями деятельности указанными в таблице 1 приложения К.

Однако следует заметить, что поддержка малого предпринимательства не дала существенных положительных результатов. Данные, приводимые Администрациями субъектов федерации, свидетельствуют лишь о количественном росте предприятий, но не о качестве осуществляемых ими функций. Так, например, по официальным данным Администрации Ростовской области занятость составляет 115,4 тыс. человек в разнообразных видах предпринимательской деятельности, создано 27,3 тыс. малых предприятий, так же предоставляется информация о требуемых затратах на поддержку, однако об эффекте который должен быть получен и получается информация отсутствует. Такая же примерно ситуация в Ростове, Ижевске, Новгороде, Кургане /31-34/.

3 Лекция 3 Особенности регулирования реструктуризации обществ с ограниченной ответственностью и акционерных обществ

Общества регулируются соответствующим законом в отношении правового положения, прав и обязанностей его участников, порядка создания, реорганизации и ликвидации /35, 36/. Порядок реорганизации может предусматривать создание филиалов, представительств (по решению общего собрания участников общества, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества), дочерних и зависимых обществ. Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном капитале (более двадцати процентов уставного капитала), либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом.

Количество участников общества с ограниченной ответственностью не должно быть более пятидесяти иначе оно обязано преобразоваться в открытое акционерное общество или в производственный кооператив.

Единственной законной возможностью исключения участника общества из общества является нарушение им или препятствие деятельности общества, при условии, если инициаторы обладают долей не менее чем десять процентов уставного капитала общества.

Уставом общества может быть ограничен максимальный размер доли участника общества и ограничена возможность изменения соотношения долей участников общества. Указанные положения могут быть предусмотрены уставом общества при его учреждении, а также внесены в устав общества, изменены и исключены из устава общества по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Увеличение уставного капитала общества с ограниченной ответственностью за счет его имущества разрешается при положительном решении, принятому большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества. Сумма, на которую увеличивается уставный капитал общества за счет имущества общества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов общества и суммой уставного капитала и резервного фонда общества. Увеличение уставного капитала акционерных обществ может происходить путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций. Дополнительная эмиссия акций более чем на 25% от ранее размещенных возможна только по решению общего собрания акционеров, принятому тремя четвертями голосов.

Важно заметить что увеличение или уменьшение уставного капитала акционерных обществ путем размещения акций (дополнительного размещения) должно происходить в соответствии со Стандартами эмиссии ценных бумаг и регистрации проспектов ценных бумаг /37/. В соответствии со стандартами

подлежат государственной регистрации ценные бумаги (акции, опционов, и облигаций юридических лиц) при открытой подписке и закрытой подписке, среди круга лиц, число которых превышает 500.

Особенностями эмиссии ценных бумаг при реорганизации юридических лиц в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования заключаются в том, что при реорганизации, слиянии и присоединении может быть путем конвертации акций. А при выделении юридических лиц также распределения акций созданного при выделении акционерного общества среди акционеров акционерного общества, реорганизованного путем такого выделения; приобретения акций созданного при выделении акционерного общества самим акционерным обществом, реорганизованным путем такого выделения. При преобразовании юридических лиц:

- конвертация акций акционерного общества в акции акционерного общества работников при преобразовании акционерного общества в акционерное общество работников;

- конвертация акций акционерного общества работников в акции акционерного общества при преобразовании акционерного общества работников в акционерное общество;

- конвертация облигаций в облигации;

- обмена на акции акционерного общества, созданного в результате преобразования, долей участников преобразуемого в него общества с ограниченной (дополнительной) ответственностью, паев членов преобразуемого в него кооператива;

- приобретения акций акционерного общества, созданного в результате преобразования, членами преобразуемого в него некоммерческого партнерства и собственником преобразуемого в него учреждения;

- приобретения акций акционерного общества Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием при преобразовании в акционерное общество государственного (муниципального) предприятия и его подразделений (в том числе в процессе приватизации);

- возмездного приобретения акций работниками преобразуемой коммерческой организации и иными лицами при преобразовании в акционерное общество работников.

Уменьшение уставного капитала общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей (акций) всех участников и (или) погашения долей, принадлежащих обществу.

Переход доли (части доли) не требует согласия других участников общества, если иное не предусмотрено уставом общества, например, запрещено. Однако участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника общества по цене предложения третьему (в течение одного месяца). Уведомление об этом должно быть в письменной форме с указанием цены и других условий ее продажи.

Внеочередное общее собрание участников общества могут инициировать совет директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионная комиссия (ревизор) общества, аудитор, а также участники

общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников общества, а исполнительный орган общества обязан в течение пяти дней данное требование и принять решение о проведении внеочередного общего собрания участников общества или об отказе в его проведении.

Любое решение общего собрания участников общества, принятое с нарушением требований законодательства, устава общества и нарушающее права и законные интересы участника общества, может быть признано судом недействительным по заявлению участника общества, не принимавшего участия в голосовании или голосовавшего против оспариваемого решения.

Деятельность общества регулируется в отношении заинтересованности члена совета директоров, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа общества, члена коллегиального исполнительного органа общества или заинтересованность участника общества, имеющего совместно с его аффилированными лицами двадцать и более процентов голосов от общего числа голосов участников общества. Если такая заинтересованность присутствует, то сделки не могут совершаться без согласия общего собрания участников (большинством голосов от общего числа голосов участников общества, не заинтересованных в ее совершении). Особенность регулирования акционерных обществ является тот момент, что, заинтересованные лица обязаны довести до сведения совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества и аудитора общества информацию:

- о юридических лицах, в которых они владеют самостоятельно или совместно со своим аффилированным лицом (лицами) 20 или более процентами голосующих акций (долей, паев);

- о юридических лицах, в органах, управления которых они занимают должности;

- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами.

Требования к порядку заключения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, состоит в том, что решение принимается советом директоров (наблюдательным советом) общества большинством голосов директоров, не заинтересованных в ее совершении. Решение принимается общим собранием акционеров-владельцев голосующих акций большинством голосов акционеров:

- если сумма оплаты по сделке и стоимость имущества, являющегося предметом сделки, превышают 2 процента активов общества;

- если сделка и (или) несколько взаимосвязанных между собой сделок являются размещением голосующих акций общества или иных ценных бумаг, конвертируемых в голосующие акции, в количестве, превышающем 2 процента ранее размещенных обществом голосующих акций.

Крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого

составляет более двадцати пяти процентов стоимости имущества общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период (принимается общим собранием участников общества).

Однако Уставом общества может быть предусмотрено, что для совершения крупных сделок не требуется решения общего собрания участников общества и совета директоров (наблюдательного совета) общества. Особенность регулирования данного положения для акционерных обществ состоит в следующем:

- при стоимости имущества от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов решения о совершении такой сделки, принимается советом директоров общества единогласно. В случае если единогласие совета директоров не достигнуто, то вопрос может быть вынесен на решение общего собрания акционеров.

- при стоимости свыше 50 процентов балансовой стоимости активов решения о совершении такой сделки, принимается общим собранием акционеров простым большинством голосов акционеров-владельцев голосующих акций, присутствующих на собрании.

Особенности приобретения 30 или более процентов обыкновенных акций акционерного общества с числом акционеров-владельцев обыкновенных акций более одной тысячи с учетом количества принадлежащих ему акций заключаются в обязанности не позднее, чем за 30 дней до даты приобретения акций направить обществу письменное заявление о намерении приобрести указанные акции. Предложение о покупке должно предусматривать цену не ниже средневзвешенной цены приобретения акций общества за последние шесть месяцев. (Уставом общества или решением общего собрания акционеров может быть предусмотрено освобождение от обязанности. Решение общего собрания акционеров от освобождения от такой обязанности может быть принято большинством голосов владельцев голосующих акций, принимающих участие в общем собрании акционеров, за исключением голосов по акциям, принадлежащим лицу, которое приобрело или намерено приобрести 30 или более процентов обыкновенных акций, и его аффилированным лицам). Приобретение 30 или более процентов размещенных обыкновенных акций общества и направление акционерам-владельцам обыкновенных акций общества предложения о приобретении принадлежащих им акций осуществляются в течение 120 дней.

Регулирование процесса реорганизации осуществляется в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

При реорганизации общества в форме присоединения к нему другого общества первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного общества.

Слиянием обществ признается создание нового общества с передачей ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ и прекращением последних.

Присоединением общества признается прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу.

Разделением общества признается прекращение общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь созданным обществам.

Выделением общества признается создание одного или нескольких обществ с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего.

Общество с ограниченной ответственностью вправе преобразоваться в акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью или производственный кооператив. Акционерной соответственно - в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив.

При преобразовании и реорганизации к созданному или реорганизованному лицу (лицам), переходят все права и обязанности в соответствии с договором и передаточным актом.

Процесс реструктуризации не должен попасть в противоречие с Законом о конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках, устанавливающий организационные и правовые основы предупреждения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции на товарных рынках в Российской Федерации и ограничения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления /38/.

Закон не распространяется на отношения, связанные с объектами исключительных прав, за исключением случаев, если соглашения, связанные с их использованием, направлены на ограничение конкуренции либо приобретение, использование и нарушение исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности могут привести к недобросовестной конкуренции.

Запрещаются действия (бездействие) хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение, которые имеют либо могут иметь своим результатом недопущение, ограничение, устранение конкуренции и (или) ущемление интересов других хозяйствующих субъектов, в том числе такие действия (бездействие), как:

- изъятие товаров из обращения, целью или результатом которого является создание или поддержание дефицита на рынке либо повышение цен;

- навязывание контрагенту условий договора, не выгодных для него или не относящихся к предмету договора (необоснованные требования передачи финансовых средств, иного имущества, имущественных прав, рабочей силы контрагента, согласие заключить договор лишь при условии внесения в него положений, касающихся товаров, в которых контрагент не заинтересован, и других);

- создание условий доступа на товарный рынок, обмена, потребления, приобретения, производства, реализации товара, которые ставят один или несколько хозяйствующих субъектов в неравное положение по сравнению с

другим или другими хозяйствующими субъектами (дискриминационные условия);

- создание препятствий доступу на рынок (выходу с рынка) другим хозяйствующим субъектам;

- нарушение установленного нормативными актами порядка ценообразования;

- установление, поддержание монопольно высоких (низких) цен;

- сокращение или прекращение производства товаров, на которые имеются спрос или заказы потребителей, при наличии безубыточной возможности их производства;

- необоснованный отказ от заключения договора с отдельными покупателями (заказчиками) при наличии возможности производства или поставки соответствующего товара.

Запрещается заключение договора, соглашения или осуществление согласованных действий хозяйствующими субъектами, действующими на рынке одного товара (взаимозаменяемых товаров), которые приводят или могут привести к:

- установлению (поддержанию) цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат), наценок;

- повышению, снижению или поддержанию цен на аукционах и торгах;

- разделу рынка по территориальному принципу, по объему продаж или закупок, по ассортименту реализуемых товаров либо по кругу продавцов или покупателей (заказчиков);

- ограничению доступа на рынок или устранению с него других хозяйствующих субъектов в качестве продавцов определенных товаров или их покупателей (заказчиков);

- отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками).

Запрещается заключение соглашения или осуществление согласованных действий не конкурирующими между собой на соответствующем товарном рынке хозяйствующими субъектами, получающими (потенциальными приобретателями) и предоставляющими (потенциальными продавцами) товар (взаимозаменяемые товары), если в результате таких соглашений или согласованных действий имеются или могут иметь место недопущение, ограничение, устранение конкуренции. Данные положения не применяются к хозяйствующим субъектам, совокупная доля которых на рынке определенного товара не превышает 35 процентов.

Закон признает следующие формы недобросовестной конкуренции:

- распространение ложных, неточных или искаженных сведений, способных причинить убытки другому хозяйствующему субъекту либо нанести ущерб его деловой репутации;

- введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств, качества и количества товара или его изготовителей;

- некорректное сравнение хозяйствующим субъектом производимых или реализуемых им товаров с товарами других хозяйствующих субъектов;

- продажа, обмен или иное введение в оборот товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполнения работ, услуг;

- получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную тайну и охраняемую законом тайну.

В соответствии с законом предусмотрены отдельные виды государственного антимонопольного контроля:

1) относительно слияния и присоединения коммерческих организаций, суммарная балансовая стоимость активов которых по последнему балансу превышает 200 тысяч установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда, осуществляются с предварительного согласия антимонопольного органа.

2) относительно:

- создания, слияния и присоединения некоммерческих организаций (ассоциаций, союзов, некоммерческих партнерств), а также изменения их состава, если в состав участников (членов) этих организаций входит не менее двух коммерческих организаций;

- о создании коммерческих организаций, если суммарная стоимость активов учредителей (участников) по последнему балансу превышает 200 тысяч установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда, а также о слиянии и присоединении коммерческих организаций, если суммарная стоимость их активов по последнему балансу превышает 100 тысяч установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда.

3) относительно соблюдения антимонопольного законодательства при приобретении акций (долей) в уставном капитале коммерческих организаций. Предварительное согласие на осуществление сделок, требуется в случаях, если суммарная стоимость активов по последнему балансу лиц, превышает 200 тысяч установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда или одним из них является хозяйствующий субъект, внесенный в Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более 35 процентов, либо приобретателем является группа лиц, контролирующая деятельность указанного хозяйствующего субъекта:

- приобретение лицом (группой лиц) акций (долей) с правом голоса в уставном капитале хозяйственного общества, при котором такое лицо (группа лиц) получает право распоряжаться более чем 20 процентами указанных акций (долей). Данное требование не распространяется на учредителей хозяйственного общества при его образовании;

- получение в собственность, пользование или владение одним хозяйствующим субъектом (группой лиц) основных производственных средств или нематериальных активов другого хозяйствующего субъекта, если балансовая стоимость имущества, составляющего предмет сделки (взаимосвязанных сделок), превышает 10 процентов балансовой стоимости

основных производственных средств и нематериальных активов хозяйствующего субъекта, отчуждающего или передающего имущество;

- приобретение лицом (группой лиц) прав, позволяющих определять условия ведения хозяйствующим субъектом его предпринимательской деятельности либо осуществлять функции его исполнительного органа.

Заключительным моментом регулирования деятельности обществ является раскрытие информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг /39/. Раскрывать информацию должны ограниченный круг лиц (таблица 1 приложения Л) относительно существенных фактов:

- реорганизация эмитента, его дочерних и зависимых обществ;

- разовое увеличение или уменьшение стоимости активов эмитента более чем на 10 процентов;

- разовое увеличение (уменьшение) чистой прибыли или чистых убытков эмитента более чем на 10 процентов;

- сделки эмитента, размер которых либо стоимость имущества по которым составляет 10 процентов и более от стоимости активов эмитента по состоянию на дату сделки;

- сведения о выпуске эмитентом ценных бумаг;

- сведения о начисленных и/или выплаченных доходах по ценным бумагам эмитента;

- сведения о появлении в реестре эмитента лица, владеющего более чем 25 процентами его ценных бумаг любого отдельного вида;

- сведения о датах закрытия реестра;

- сведения о сроках исполнения обязательств эмитента перед владельцами ценных бумаг эмитента;

- сведения о решениях общих собраний;

- сведения о принятии уполномоченным органом эмитента решения о выпуске эмиссионных ценных бумаг.

Акционерные общества обязаны раскрывать сведения, которые могут оказать существенное влияние на стоимость их ценных бумаг, в том числе:

- об изменении размера доли участия лиц, являющихся членами совета директоров (наблюдательного совета), членами коллегиального исполнительного органа акционерного общества, а также лица, занимающего должность (осуществляющего функции) единоличного исполнительного органа акционерного общества, в том числе управляющей организации или управляющего, в уставном капитале акционерного общества, а также уставном капитале его дочерних и зависимых обществ, и/или об изменении размера доли принадлежащих указанным лицам обыкновенных акций акционерного общества и его дочерних и зависимых обществ.

- о появлении в составе акционеров акционерного общества акционера, владеющего не менее, чем 5 процентами его обыкновенных акций, а также об изменении доли принадлежащих такому акционеру обыкновенных акций акционерного общества, если при этом такая доля становится выше или ниже 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 и 75 процентов его обыкновенных акций.

- о совершении акционерным обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, необходимость одобрения которой уполномоченным органом управления акционерного общества предусмотрена законодательством Российской Федерации, если цена такой сделки составляет 5 и более процентов балансовой стоимости активов акционерного общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату перед одобрением такой сделки уполномоченным органом управления акционерного общества.

- о возбуждении арбитражным судом в отношении акционерного общества и/или его дочерних и зависимых обществ дела о банкротстве и/или введении одной из процедур банкротства.

- о заключении акционерным обществом договора с фондовой биржей, на основании которого осуществляется листинг ценных бумаг акционерного общества (договора с организатором торговли на рынке ценных бумаг о включении ценных бумаг акционерного общества в список ценных бумаг, допущенных к торгам организатором торговли на рынке ценных бумаг).

- о направлении акционерным обществом заявления о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц записи о реорганизации и/или прекращении деятельности (ликвидации) акционерного общества.

- о ликвидации хозяйственного общества, являющегося по отношению к акционерному обществу дочерним и/или зависимым.

- о предъявлении акционерному обществу, его дочерним и/или зависимым обществам иска, удовлетворение которого может существенным образом повлиять на финансовое положение или хозяйственную деятельность акционерного общества, его дочерних и зависимых обществ.

- о приобретении акционерным обществом доли участия в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) другой коммерческой организации, составляющей не менее 5 процентов, или доли обыкновенных акций другого акционерного общества, составляющей не менее 5 процентов, а также об изменениях такой доли, если при этом она становится выше или ниже 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 и 75 процентов.

С учетом выше перечисленных условий для достижения наиболее эффективного регулирования процесса реструктуризации следует учесть такие направления совершенствования экономической политики государства как:

1) модернизация экономики, которая подразумевает формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, обеспечение высокого уровня экономической свободы. Ключевыми элементами являются обеспечение гарантий прав собственников, обеспечение равных и справедливых условий конкуренции, снятия административных барьеров на пути ведения бизнеса, движения труда и капитала. Ответственная бюджетная и денежная политика.

2) защита прав собственности, которая является исходным условием формирования эффективной экономической системы и благоприятного климата. Ее выполнение требует прежде всего законодательства, исключающего возможность нецивилизованной национализации, а также

установления четких правил инициирования и процедуры ее проведения, включая соответствующие компенсации.

3) обеспечение равных условий конкуренции, которая достигается на основе:

- резкого сокращения, а затем и отмены всех ранее выданных льгот, в первую очередь налоговых и ценовых, включая субсидирование через тарифы естественных монополий, перекрестное субсидирование, возможность накапливания налоговой недоимки и неплатежей естественным монополиям;

- обеспечение прозрачности информации о принимаемых государством решениях по распределению любого вида ресурсов.

- обеспечение режима конкуренции при организации закупок для государственных нужд в том числе законодательное закрепление обязательности конкурсного размещения заказов и открытости проведения торгов и конкурсов;

- недопущение искусственной монополизации рынков, ужесточение санкций за нарушение положений антимонопольного законодательства, пресечения злоупотребления доминирующим положением на рынках;

- устранение препятствий для банкротства неэффективных предприятий;

- недопущение использования государственной помощи для создания неравных условий конкуренции, преодоления недобросовестной конкуренции, прежде всего в сфере интеллектуальной собственности.

4) разумное регулирование хозяйственной деятельности. Важной предпосылкой устойчивого экономического роста является обеспечение оптимального баланса во взаимоотношениях частных предпринимателей и государства. Последовательное проведение линии на дерегулирование будет способствовать созданию благоприятных условий для предпринимательской деятельности. Вместе с тем, только это подход позволит четко очертить сферу государственного регулирования экономических процессов. Государство, сосредоточившись на эффективном выполнении своих базовых функций защиты безопасности, прав и свобод граждан и бизнеса, гаранта соблюдения правил игры и власти единого для всех закона, постепенно отойдет от практики избыточного вмешательства в дела бизнеса.

5) политика в отношении вывоза капитала, которая предполагает экономические меры направленные на борьбу с оттоком капитала. Административные меры следует использовать только для борьбы с незаконным вывозом капитала.

6) реформирование налоговой системы заключается во внесении в налоговое законодательство таких изменений как:

- единовременная отмена налогов с оборота с компенсацией выпадающих доходов за счет введения местного налога на прибыль;

- повышение акцизов на нефтепродукты;

- отмена большинства льгот по уплате НДС;

- предоставление льгот инвесторам с целью улучшения инвестиционного климата и привлечения дополнительных ресурсов и др.

7) основным направлением совершенствования бюджетной политики является увеличение бюджетного финансирования развития НТП, науки в целом, финансирование приоритетных инвестиционных проектов и федерально-целевых программ.

8) основным направлением развития и совершенствования кредитно-денежной политики определяется существующими в настоящее время проблемами. Главная цель сегодня заключается в нахождении разумного баланса между достижением следующих целей:

- устойчивое снижение инфляции обеспечивающее предсказуемость финансовой среды, повышение экономической активности, создание предпосылок экономического роста

- обеспечение плавной и предсказуемой динамики обменного курса, поддержание ценовой конкурентоспособности российского товара за счет низкого реального обменного курса, накопления валютных резервов для противодействия негативным внешним циклам;

- снижение реальных процентных ставок, что ведет к созданию благоприятных условий для накопления и инвестирования средств;

Использование возможностей инвестиционного климата ложится на плечи хозяйственных структур. Поэтому конечный успех будет зависеть от реструктуризации предприятий и тесно связанною с нею реструктуризацию отраслей.

4 Лекция 4 Реструктуризация предприятия

4.1 Определение и содержание понятия «реструктуризация предприятия»

Термин реструктуризация стал известен в отечественной экономике с начала девяностых годов. Первым кто попытался раскрыть его сущность и выделить особенности является Родионова Л.И., определяющая понятие реструктуризации предприятия в контексте аспектов функционирования предприятия как организационной, производственной, социальной имущественной и финансовой структуры. Реструктуризация со слов данного автора - это комплексная оптимизация системы функционирования предприятия, в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др. /40/. Можно заметить, следующие основные элементы это, во-первых, адаптация к современным условиям, во вторых, на основе достижений современной науки и практики.

Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. ставят рядом оба понятия «реформирование» и «реструктуризация». По мнению этих авторов, реформирование относится к стратегии и реорганизации предприятия, а реструктуризация — главным образом к изменению структуры предприятия и создаваемой им продукции /40/. Однако, можно с большой долей уверенности сказать, что реструктуризация — это далеко не единственное средство реформирования предприятия, а приведенная градация действий, соответствующих названным понятиям, не совсем корректна.

Крыжановский В.Г. дает несколько иное определение понятия реструктуризации предприятия как структурной перестройки в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающейся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определенной доли в уставном капитале или акций сторонних организаций /41/. Данное определение указывает на тот момент, что эффективное распределение и использование ресурсов в рамках реструктуризации возможно только на основе разделения, соединения, ликвидации и приобретения определенной доли в уставном капитале сторонних организаций. Практика показала, что предприятия, использовавшие только данные меры, не оказались успешными, а наоборот породили мнение, что реструктуризация это только разделение и выделение одной организации вместе с наиболее ликвидными активами из другой, у

которой остаются обязательства и неликвидные активы, зачастую приводившие к ликвидации. Мазур И.И. Шапиро В.Д. дают сходное определение, но подчеркивающее элемент структурной перестройки: «реструктуризация – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций /39/.

Существует мнение, что реструктуризация это любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании /42/. Однако данное определение является довольно абстрактным и не подчеркивает особенности данного явления от подобных.

В следующем определении под реструктуризацией понимается процесс формирования новых устойчивых и закономерных связей между частями предприятия, обусловленный изменением внешних взаимоотношений предприятия /43/. Можно заметить, что в данном определении фигурирует процесс формирования новых связей, а сами части остаются без изменения.

Реструктуризация – это проведение комплекса мероприятий организационного, технического финансового характера, позволяющие предприятию восстановить свою конкурентоспособность /44/. Восстановление конкурентоспособности можно осуществить не только с помощью реструктуризации, но и других мероприятий.

В зарубежной практике существует мнение, что реструктуризация это «распродажа активов» /45/.

Грушенко В.И. под реструктуризацией предприятия понимает процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности. Стратегические концепции отражаются в выборе миссии и целей деятельности предприятия, а также в его стратегиях. К числу принципиально важных стратегических факторов, изменение которых может явиться основанием для реструктуризации предприятия, относятся: выбор новой организационной структуры управления; изменение системы управления; радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации» /46/. В данном определении подчеркнуты некоторые аспекты реструктуризации и упущены некоторые другие.

Как видится автору, определения, данные ниже более соответствуют реальному положению вещей:

- реструктуризация – комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом /47/;
- реструктуризация – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, управления кадров и др.) /48/;

- реструктуризации – это процесс адаптации структур отечественных экономических систем макро-, мезо- и микроуровня к требованиям закономерностей функционирования и развития рыночного хозяйства» /48/.

В любом случае реструктуризация связана с изменениями, которые осуществляет руководство, изменяя одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческому фактору, вызванных переменами во внешней среде или внутренней среде /49/.

Реструктуризация является всего лишь частью общей программы реформирования предприятия, и, следовательно, ее можно рассматривать в качестве одного из ключевых механизмов реформирования, ведущих к повышению эффективности деятельности предприятия. Зарубежные исследования показывают, что при проведении реструктуризации в отдельных отраслях хозяйствования достигается повышение производительности на одного работающего на 12-20%, сокращается инвестиционный цикл реализации проекта на 13-15%, а весь цикл реализации проекта на 7-9% /41/. В российских же условиях, когда период перестройки отраслей ещё далеко не завершён и существуют определенные резервы совершенствования технологии производства, внедрения новой техники, использования современных методов менеджмента для повышения производительности труда, эффективность реформирования может быть значительно выше. Так, в частности, отечественный опыт показывает, что каждый рубль, вложенный в реструктуризацию, может дать отдачу 5-6 рублей /41/.

На основе изученных определений и сущности данного процесса как реструктуризация можно сделать следующий вывод. Реструктуризация предприятия – это целенаправленное, управляемое изменение структур предприятия (активов, пассивов, производства, управления и т.д.) под воздействием внешних условий (изменения законодательства, усиления конкуренции, научно-технического прогресса и т.д.) и внутренних противоречий (потребности и возможности персонала) в соответствии с заданной целью (адаптации, повышения конкурентоспособности, эффективного распределения и использования ресурсов).

В процесс реструктуризации независимо от формы вовлекаются различные участники, однако список инициаторов процесса реструктуризации строго ограничен. К ним относят:

- исполнительная дирекция предприятия,
- акционеры,
- государственные структуры,
- кредиторы.

В зависимости от целей, которые преследуют субъекты, заинтересованные в проведении реструктуризации предприятия, различаются и варианты решения возникших проблем /51/.

4.2 Необходимость реструктуризации предприятия в Российской Федерации

Объективно необходимость реструктуризации обуславливается следующими факторами /52/:

- 1) падение объемов производства
- 2) изменение цен на ресурсы (рабочая сила, сырье);
- 3) появление технологии, сокращающей затраты на производство;
- 4) изменение ожиданий производителя по поводу будущего состояния рынка (в зависимости от конкретных обстоятельств);
- 5) деятельность государства на рынке;
- 6) изменение предпочтений потребителя.

Существуют ряд трудностей, когда факторы объективно указывают на необходимость реструктуризации. Во-первых, изменения во внешней среде происходят постепенно, порождая постепенное усиливающееся несоответствие между предприятием и окружением. Во-вторых, возникающие изменения тяжело обнаружить на таком этапе, когда адаптацию предприятия еще возможно произвести без больших затрат. В-третьих, характер и источник изменений зачастую неизвестен и может быть определен лишь с определенной вероятностью. В связи с этим предстоит решать следующие задачи:

- определение источника изменений
- определение времени для начала процесса адаптации.

При выборе времени возникает противоречие. С одной стороны решение и за ним действия по адаптации последуют раньше, когда бизнес еще силен, когда еще хватает потока наличности и компания еще невредима, то бизнеса даст вам защиту, в которой можно продолжать работу над изменением положения компании. Под защитой будет гораздо проще осуществить изменения, чем в ситуации, когда все жизненно важные показатели вашего бизнеса радикально изменились. С другой стороны, будет упущен тот доход, который мы могли бы получить, придерживаясь традиционного способа ведения бизнеса. Однако под воздействием эмоциональных факторов, многие менеджеры делают все слишком поздно и этим разрушают защиту, которая могла бы возникнуть у существующего бизнеса. Это происходит по следующим причинам /53/:

- отсутствие навыков по использованию перемен для повышения эффективности компании;
- отсутствие формальных процедур по отслеживанию изменений (фиксация в динамике помогает не упустить ситуацию из-под контроля и предать обсуждению с коллегами).

Преждевременные действия имеют менее тяжкие последствия, чем запоздалые, но конкретного ответа как определить время переломного момента не существует. В каждом индивидуальном случае он уникален. Поэтому принятие решения будет основываться на опыте, собственном

мнении и возможно инстинкте /53/. Впрочем, в этом могут помочь специалисты, контактирующие непосредственно с потребителями или поставщиками.

Отличительной чертой в отечественной практике по поводу принятия решения о реструктуризации заключается в положительном единоличном принятии решения, в то время как необходимо широкое обсуждение и острая дискуссия. Она должна включать обсуждение технических деталей, маркетинговых тенденций и стратегических последствий. Чем сложнее вопрос, тем больше уровней менеджмента должно быть задействовано, так как люди на разных уровнях управления привносят совершенно разные точки зрения и оценки, а также по-разному видят суть проблемы.

В обсуждении должны участвовать люди, не работающие в компании, клиенты и партнеры, обладающие не только знаниями в различных областях, но и имеющие разные цели. Они привносят в него собственные убеждения и интересы, но это полезно: компания может преуспеть, только если учитывает интересы внешних по отношению к ней участников дискуссии.

Подобные обсуждения не вызывают особого энтузиазма, потому что отнимают много времени и умственных сил. На них тратится много нервов. Нужно иметь мужество, чтобы вступить в дискуссию, в которой вы можете проиграть. Вы рискуете тем, что станут видны пробелы, кроме того, вы можете заслужить неодобрение коллег из-за непопулярных взглядов. Тем не менее, дискуссия – это неотъемлемая составляющая определения стратегического переломного момента, более коротких путей нет.

Еще одним важным моментом является такое замечание. Хотя современная доктрина менеджмента предписывает вступать в любую дискуссию, располагая данными. Это хороший совет. Однако слишком часто люди подменяют факты мнениями, а анализы — эмоциями. Необходимо учитывать, что данные касаются прошлого, а процесс реструктуризации относится к будущему. Необходимо знать, когда использовать данные, а когда их лучше оставить в папке, когда следует спорить, используя данные. Нужно уметь спорить с данными, если опыт и интуиция подсказывают, что возникает сила, которая, хотя еще и слишком мала, чтобы проявиться в аналитических сводках, вполне может изменить правила игры в бизнесе. Известно, что в ситуации возникновения новых тенденций придется часто идти наперекор рациональному анализу данных и вместо этого полагаться на жизненный опыт и собственные инстинкты.

Не маловажным элементом принятия решения по поводу будущей перспективы является страх. Конструктивное обсуждение сложных вопросов, ведущее к какому-либо результату, возможно только тогда, когда люди высказывают свое мнение, не боясь наказания. Но чтобы обсуждение было конструктивным необходимо создать атмосферу, в которой сотрудники бы полностью отдавались стремлению достичь победы на рынке, а страх играет важнейшую роль в создании и сохранении такого настроения. Страх конкуренции, страх банкротства, страх ошибиться и страх проиграть могут оказаться сильной мотивацией. Если мы боимся, что

в какой-то момент какое-то событие где-то в нашем окружении изменит правила игры, наши коллеги и подчиненные почувствуют и разделят этот страх. Они будут настороже. Возможно, в большинстве случаев предупреждения о стратегически переломных моментах окажутся ложной тревогой, но лучше обратить на них внимание, проанализировать их и постараться от них избавиться, чем пропустить важное изменение в окружении, которое может навсегда разрушить ваш бизнес. Проще говоря, страх может быть противоположностью самодовольства. Самодовольство часто поражает именно тех, кто добился большого успеха. Нередко оно появляется в компаниях, которые оттачивали навыки, идеально подходившие к окружающей ситуации. Однако, когда условия изменились, эти компании отреагировали на них последними. Некоторый страх перед поражением, возможно, обострил бы их инстинкт самосохранения.

Однако менеджеры среднего звена сталкиваются с иным страхом — страхом, быть наказанным за плохие новости или начальство не захочет слышать о сложной ситуации на периферии. Страх, который не дает высказать собственные мысли. И нет ничего, что может принести благополучию компании большего ущерба

5 Лекция 5 Формы и этапы процесса реструктуризации

5.1 Формы реструктуризации

Выделяют следующие формы стратегических изменений в том числе:

- коренная реструктуризация;
- радикальная реструктуризация;
- умеренная реструктуризация.

Коренная реструктуризация. Необходимость данных изменений обусловлена тем, что компания покидает отрасль и переходит в другую. Меняется миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. Данная форма реструктуризации подразумевает фактическое исчезновение компании на одном рынке и переход ее на другой, то есть форма остается прежней, а содержание полностью меняется.

Радикальная реструктуризация. Изменения, как правило, связано с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением, присоединением, выделением, преобразованием или слиянием с другой аналогичной организацией. Содержание данной формы регулируется законодательством /54/. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

Умеренная реструктуризация наиболее часто встречающиеся явление. Необходимость в ней возникает всякий раз, когда организация выводит продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама /52/. Умеренные изменения происходят всегда, когда изменяется внешняя среда компании, которые ведут к постепенному приспособлению компании, но чтобы приспособиться, необходимо проводить изменения во внутренней структуре предприятия

Гохан Патрик А. выделяет следующие его формы /48/:

- дивести́рование (распродажа части),
- расщепление капитала,
- «отпочкование»
- отделение и разделение

С уверенностью можно их все отнести к радикальной форме, отметив, что в зарубежной практике они разработаны и испытаны в течение длительного периода и применение их является общепринятым.

5.2 Этапы процесса реструктуризации

Процесс реструктуризации предприятия предполагает последовательный перевод его из одного состояния в другое. По мнению автора, последовательность этапов реструктуризации должны быть такая: сначала проводится диагностика внутренней и внешней среды в такой последовательности как показано на рисунке 1.

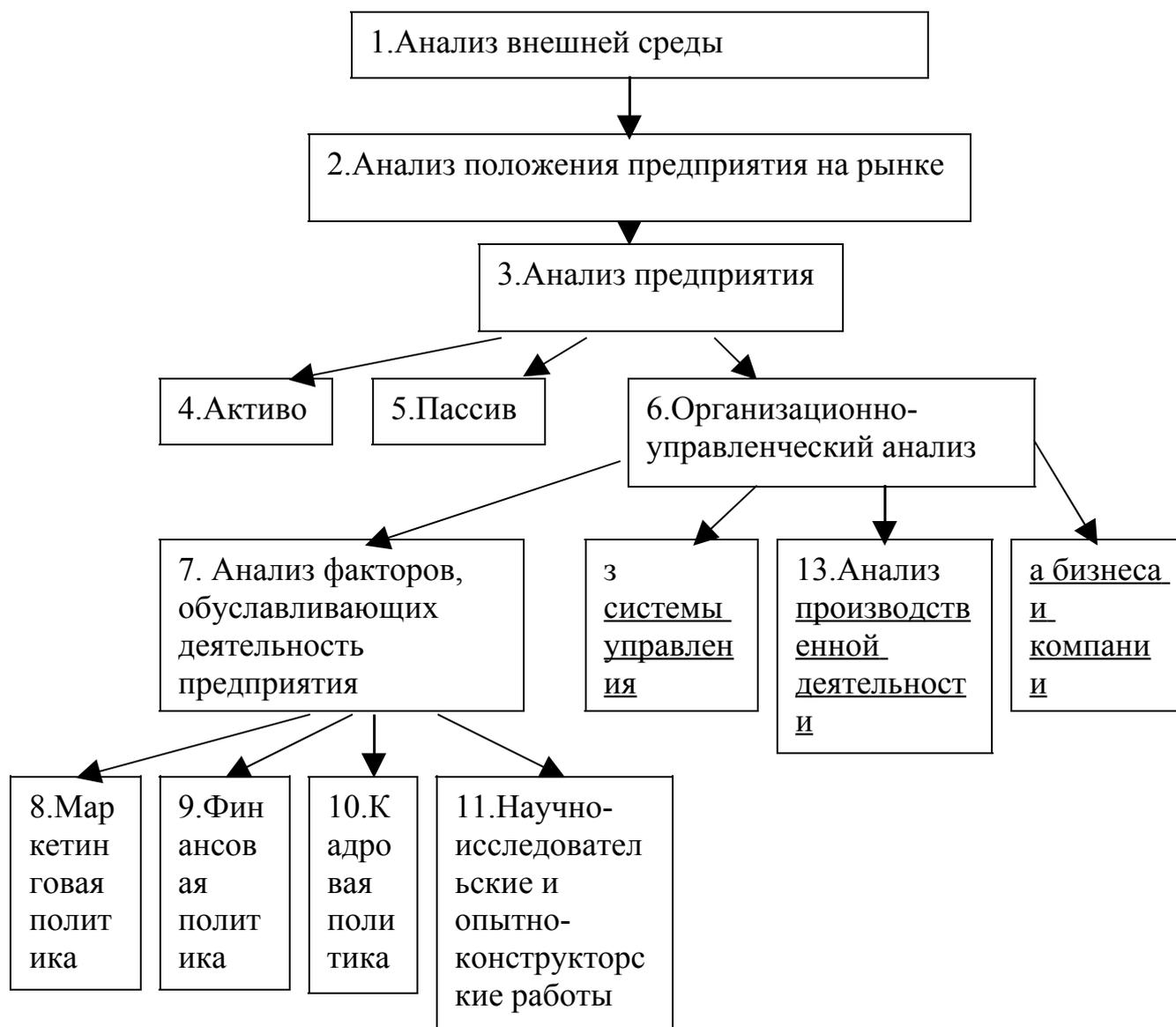


Рисунок 1 - Диагностика внутренней и внешней среды.

На втором этапе разрабатывается программа реструктуризации как показано на рисунке 2.

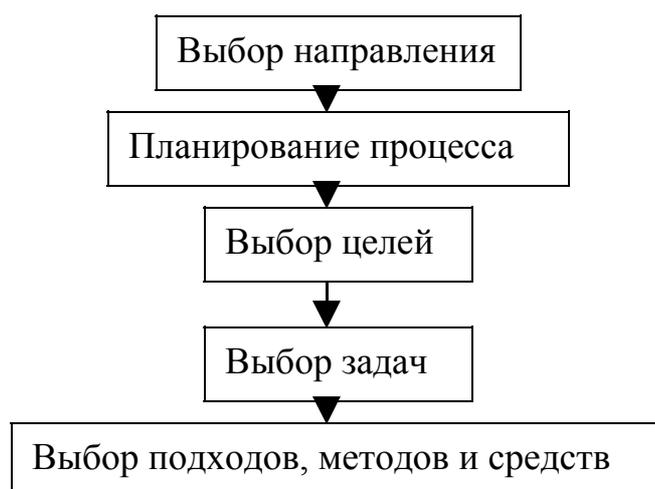


Рисунок 2 – Разработка программы реструктуризации

На третьем этапе создается система управления программой иными словами организация управления программой рисунок 3.

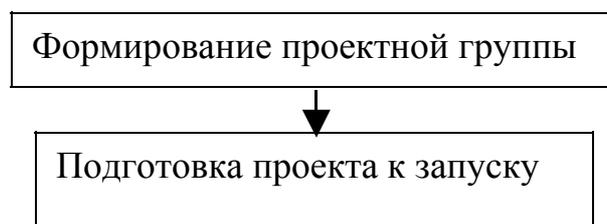


Рисунок 3 – Управление программой реструктуризации

На четвертом этапе реализуется программа реструктуризации. При этом реализация связана с такими элементами управления как мониторинг проекта, контроль за текущей деятельностью и разрешение конфликтов.



Рисунок 4 - Реализация программы реструктуризации

На заключительном этапе оцениваются результаты, полученные в результате проведения реструктуризации.

6 Лекция 6 Анализ внешней среды

Диагностика внутренней и внешней среды предприятия является наиболее трудоемкой работой по выявлению возникших перед предприятием проблем. Данный этап состоит из трех последовательных шагов, причем последовательность может формироваться в зависимости от возникших перед предприятием трудностей и решаемых задач. Рекомендуемая последовательность должна быть такой: анализ внешней среды, анализ положения предприятия и анализ внутренней среды.

Существует большое количество методов, с помощью которых можно осуществить анализ внешней среды. Наиболее распространенными являются: жизненный цикл отрасли, анализ «поля сил» по Ансоффу, СТЕР-анализ (анализ сфер макросферы: социальной, технологической, экономической, политической), концепция движущих сил, пять конкурентных сил по Портеру, карта стратегических групп, Метод анализа разрыва, Метод анализа динамики издержек; Кривая опыта, Модель «продукт – рынок», Портфельные модели анализа стратегии, БКГ, Матрица «Мак-Кинзи», Модель PIMS /49, 55, 56/.

Сущность метода пять конкурентных сил по М.Портеру заключается в том, что автор выделил, пять сил, назвав их силами конкуренции. Первая сила это новые конкуренты, заключающейся в могуществе, силе и компетентности потенциальных конкурентов компании. Они могут быть в настоящий момент неизвестны, но вскоре могут заявить о себе таким образом, что окажутся более крупными, более компетентными, с лучшим финансированием и более агрессивными, чем существующие конкуренты. Вторая сила – это товары-заменители. Может случиться так, что производимый вами товар можно создавать другим способом. Новые методики, новые подходы, новые технологии могут перевернуть старый порядок, утвердить новые правила и создать совершенно новые условия ведения бизнеса. Третья сила – это внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность. Данная сила в себе содержит количество конкурентов их финансирование, их компетентность, их доля и доходность. Четвертой силой является воздействие поставщиков. Их количество стратегия, наличия долгосрочные отношения с клиентами. Пятой силой является воздействие покупателя: наличие зависимости от нескольких клиентов, их требования.

Модель PIMS: Эта модель способна дать более конкретный материал для принятия стратегических решений. Материалы PIMS – результат обобщения опыта работы более трех тысяч предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли и разбиты на три группы: конкурентная позиция; характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие; производственная структура предприятия. Модель PIMS выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость и, в порядке убывания, относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Эта модель позволяет изучать опыт других предприятий, выбирать наиболее эффективные

способы получения высоких доходов. В условиях российской экономики знакомство с моделью PIMS носит скорее познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

Классифицировать факторы внешнего воздействия можно следующим образом:

- демографический прогноз;
- технологические воздействия;
- факторы производственного воздействия (конкурентная среда).

С использованием перечисленных методов необходимо исследовать изменения во внешней среде и выяснить и охарактеризовать структурные изменения и тенденции в экономике страны. Некоторые из тенденций перечислены в таблице 1 /57/.

Таблица 1 - Качественные характеристики структурных изменений

| Структурные изменения | Страны пионерской модернизации | Страны догоняющей модернизации (Россия и страны СНГ) |
|---------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| В структуре собственности | Размывание границ собственности, увеличение доли акционерной собственности с характерной дифференциацией акционерного капитала. Увеличение роли госсектора и возрастание соответствующих расходов. Трансакции в отношении регулирования и соблюдения прав собственности. | Приватизация через акционирование без решения задач структурной организации экономики, а также без учета эффективности разных типов собственности. Уход государства от управления собственностью. Снижение доли госсектора и государственных расходов. Трансакции в отношении перераспределения собственности. |
| На Макроуровне | Структурная сбалансированность, минимальные диспропорции | Структурная разбалансированность, структурный кризис с распадом технологических цепочек, упрощением производств, снижением инвестиционного потенциала, увеличивающейся долей сырьевого комплекса. |

Продолжение таблицы 1

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| <p>В отраслевой структуре</p> | <p>Развитие новой отрасли – информационной и сферы услуг. Интеграционные процессы по созданию крупных отраслевых структур, имеющих транснациональное значение.</p> | <p>Отсталость информационной отрасли и сферы услуг, снижение роли науки в сфере производства и технологии. Отсутствие достаточно мощных техноструктур в передовых технологических направлениях. Реорганизация мезоуровня начинает восприниматься как одно из важных условий преодоления кризиса.</p> |
| <p>Структура производства</p> | <p>Увеличение доли нематериальных активов, «ноу-хау», информационных технологий, таким образом имеет место интеллектуализация основных производственных фондов. Взгляд на информацию как на ресурс невиданных возможностей. Сокращение сроков амортизации основных фондов. В технологической структуре происходит возрастание автоматизированных комплексов, образование заводов-роботов, применение компьютерного управления технологическими цепочками.</p> | <p>Высокая степень износа основных фондов, распад технологических цепочек и прежней воспроизводственной базы, старение технологий с низкой интенсивность их обновления, ориентация на западные технологии и оборудование</p> |
| <p>Структура потребления</p> | <p>Социальная ориентация макроэкономической политики ведет к эгалитарному потреблению основных благ. Существуют специальные программы выравнивания дохода и потребления между различными группами населения.</p> | <p>Увеличение доходного расслоения, а, следовательно, и дифференциации в потреблении благ. Сжатие спроса в результате жесткой монетарной политики привело к снижению уровня потребления.</p> |
| <p>Структура распределения</p> | <p>Элитарное направление политики, образование мощного среднего класса.</p> | <p>Усиление расслоения, сокращение среднего класса</p> |

Продолжение таблицы 1

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------|--|--|
| Структура обмена | Во внешней торговле: увеличение ввозимого сырья, вывозится готовое оборудование и продукты конечного потребления (высокая степень переработки и высокие потребительские стоимости) | Во внешней торговле: нарастание вывоза сырья и других ресурсов, в том числе интеллектуальных. Ввоз оборудования, технологий, в основном тех, с помощью которых удается делать первичную обработку добытых ресурсов |
| | Внутренний рынок: ставка на высокое качество и борьба за внутренний рынок с применением правительственных мер и правовых актов | Внутренний рынок беззащитен, продукция низкого качества и высоких издержек. Пропорция в ценах и затратах не в пользу отечественного производителя. |
| Структура валютно-денежного обращения | Электронизация денежного обращения, использование кредитных и дебитных карточек. Устойчивость национальной валюты, сохранение курсового паритета | Натурализация экономики и денежных расчётов, кризис платежей. Нестабильность валюты даже при введении валютного коридора. Большая масса иностранной валюты в виде «чулочных» активов. |
| Структура занятости | Повышение доли инженерно-технических и исследовательских работников на фирмах. Требование уметь работать с большими объемами информации. | Снижение доли ИТР и работников умственного труда в структуре занятых. Отсутствие широты образования, узкая специализация. |

На данном этапе необходимо собрать информацию о показателях экономического развития отраслей и регионов; направлений государственной политики, определяющих производство и сбыт выпускаемой предприятием продукции и потребляемых видов сырья; политические условия и правовое регулирование, в том числе и налоговое, законы, нормативные акты, правовые нормы и рамки отношений, соглашения по тарифам; политическая идеология, стабильность правительства. Может потребоваться также информация о существующем уровне отечественного производства, объемах импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции и потребляемого сырья, а так же производстве и импорте продуктах-заменителях. Показателями для данного

этапа служат данные официальной статистики: темп экономического роста, ВВП, уровень и темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, курс национальной валюты, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления, развитость рынка инфраструктуры, структура населения, уровень образованности рабочей силы.

Обязательно пригодятся данные о потребителях и сегментах рынка, его основных характеристиках (эластичность сложившихся цен, потенциальная и реальная емкость рынка, его насыщенность). Кроме того, необходимо уделить внимание социальным условиям оказывающим сильное воздействие на потребителей: социальные условия: отношения людей к работе, качеству жизни; обычаи, верования, ценности и их изменение, образ жизни, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования.

Окружающая среда является многоплановой и может быть рассмотрена с позиций:

1) социально-политической:

- демографической (возрастная структура, социальная структура);
- политической системы: режим (демократический, военный, социалистической ориентации); стабильность; честность; прозрачность; преемственность;

2) регулирования продаж, производства, функционирования;

3) налогообложения (природа налогообложения, величина налоговых ставок, преемственность, прозрачность);

4) экологии (производство продуктов питания; экологически грязные отходы; использование экологически устаревших материалов; давление общественности);

5) конкурентной борьбы (типы конкуренции; ограничения на конкуренцию; перспективы);

6) технологической (технологические уклады; используемые технологии; скорость морального устаревания; перспективы научно-технического прогресса);

7) экономической:

- уровни инфляции, безработицы;

- величины валового продукта, процентной ставки, обменного курса;

- стадия бизнес-цикла (подъем, спад);

8) правовом (ограничения конкуренции; надежность судебной и исполнительной власти; защита прав собственника, потребителя, производителя, общества, местного населения);

9) культурной:

- общество (традиционное, современное);

- неписаные законы (традиции, стереотипы, шаблоны, отношение к старшим, исповедуемая религия);

- уровень образованности и грамотности.

Предварительная оценка внешней среды поможет вывить влияние, оценить состояние, а также выработать спектр решений о путях и способах

реструктуризации, а также выбрать наиболее рациональное и эффективное решение.

Анализ внешней среды проводится целью:

- познания окружающей среды;
- распознавания: изменений, трендов, возможностей, факторов риска и форс-мажора.

Познание окружающей среды дает представление о том контексте, рамках которого действует предприятие. Выделение переменных составляющих контекста позволяет выявить тенденции и тренды. Определяются инвариантные составляющие - источники стабильности и постоянства.

Отслеживание изменений способствует своевременному принятию мер по использованию возможностей, так и по нейтрализации факторов риска и форс-мажора. Использование возможностей минимизирует упущенную выгоду, а заблаговременная нейтрализация факторов риска - издержки.

7 Лекция 7 Анализ положения предприятия на рынке

Вторым шагом на данном этапе является анализ положения предприятия на рынке. Основными направлениями анализа являются: размеры рынка, географические характеристики; темпы роста рынка и прибыльность отрасли, стадия жизненного цикла; степень вертикальной интеграции; направления и темпы технологических изменений, легкость вхождения в отрасль; характеристика продукции; коэффициент эластичности; экономия на масштабах производства; степень загрузки производственных мощностей; капиталоемкость, энергоемкость, трудоемкость, размер рынка, темп роста рынка и стадия жизненного цикла.

Это можно сделать несколькими методами, например, такими как SWOT-анализ (Анализ сильных и слабых сторон предприятия), анализ стратегической позиции предприятия, определение позиции на рынке с помощью матрицы бостонской консультационной группы, анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей цепочке – от покупки сырья вплоть до цен уплаченных за товар, конечными потребителями), матрица Ансоффа «продукт/рынок», сравнение привлекательности рынка и конкурентности – модель GE/McKinsey, сравнение отраслевой привлекательности модель Shell/DPM, анализ эволюции рынка модель Hofer/Schendel, анализ жизненного цикла отрасли – конкурентные преимущества ADL/LC /49/.

Под SWOT-анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз.

Информация необходимая для такой оценки должна быть проведена по таким направлениям:

- 1) конкуренты их объем продаж в целом и по сегментам рынка, общая доля на рынке, цели, поведение на рынке, самооценка, размеры, число их и т.д., их сильные и слабые стороны (по качеству выпускаемой продукции, ценовой политике, продвижению товаров, сбытовой политике, послепродажному обслуживанию, формам осуществления расчетов);
- 2) уровень конкуренции в секторе товаров выпускаемой продукции (давление через продукт-заменитель, способность покупателей и поставщиков прийти к соглашению);
- 3) количество покупателей, их финансовые возможности, географическое местоположение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношения покупателя к продукту;
- 4) имеют ли компании возможности осуществить экономию на масштабах производства, транспортировке, маркетинге или проведение рекламных мероприятий;

- 5) является ли высокая степень загрузки производственных мощностей наиболее важным условием низкого уровня издержек производства;
- 6) доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли в целом;
- 7) положение поставщиков: уровень спецификации, величина стоимости переключения на других поставщиков, важность для поставщиков объем продаж, исследование потенциальных поставщиков и условий их работы, стоимость поставляемого товара, гарантии качества, временной график поставки товара, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки;
- 8) анализ рынка рабочей силы, возможности в обеспечении необходимыми кадрами.

После оценки положения предприятия на рынке будут видны области, в которых предприятие может достигнуть наилучших успехов, те которым необходимо уделять больше внимания, а также, те от которых необходимо отказаться. Будут сформулированы возможности, угрозы, проблемы, сильные и слабые стороны, выбрано направление стратегического развития.

На внутренние эволюционные тенденции менеджмент реагирует реструктуризацией предприятия (эволюционные тенденции – внешние угрозы возникающие плавно и оказывающие постепенно усиливающее воздействие; революционные внешние угрозы возникающие скачком и оказывающие резкое, нередко неожиданное воздействие).

К эволюционным изменениям обычно относят:

- 1) изменение уровня конкуренции в отрасли обусловленное: поставщиками, потребителями, конкурентами
- 2) состояние экономики отрасли
- 3) постепенное изменение технологии в отрасли
- 4) плавное изменение предпринимательского климата
- 5) накопление новых научных знаний

Таблица 2 – Характеристика внешних и внутренних угроз

| Внешние угрозы | Внутренние угрозы |
|--|--|
| Революционные | |
| <p>Кризис в отрасли, резкий скачок уровня конкуренции, обусловленный:</p> <ul style="list-style-type: none"> - новыми конкурентами - новыми товарами - новыми организационно-экономическими законами - появление новых организационных форм в бизнесе - скачок цен на сырье, технологию, рабочую силу, информацию - появление принципиально новой технологии - резкое изменение предпринимательского климата - появление нового способа передачи, хранения, переработки информации | <p>Изменение стратегии предприятия в сторону:</p> <ul style="list-style-type: none"> - интеграции - диверсификации - специализации - партнерства <p>Разрушение структуры управления Изменение структуры собственности Значительные убытки Смена технологического типа предприятия Смена технологической динамики предприятия Смена лидера Смена управляющей команды Изменение информационного носителя</p> |

Анализ стратегических позиций предприятия. Под анализом стратегической позиции (стратегическим анализом, анализом стратегического портфеля, анализом стратегического набора) предприятия понимается выявление стратегических зон хозяйствования, их взаимосвязи, окружения и других важнейших характеристик.

Для выявления конкурентных преимуществ используется анализ следующим элементом:

- потенциал рынка;
- тренды рынка;
- перспективы развития в предположении неизменности технологий и структуры рынка;
- факторы, влияющих на развитие;
- прогнозируемые трансформации и структуры рынка вследствие: экономического развития; изменения вкусов и предпочтений; действий конкурентов /58/;
- ожидаемых инноваций, которые:
 - а) меняют: вкусы и предпочтения; способы удовлетворения потребностей; представления о потребительских качествах;
 - б) создают новые потребительские качества;
- потребностей, не удовлетворяемых в полной мере предлагаемыми товарами и услугами.

Третьим методом анализа конкурентной среды матрицы бостонской консультационной группы: В данном случае анализ среды включает в себя:

- конкурентов: фактических и потенциальных;
- покупателей: фактических и потенциальных;
- поставщиков;
- замещающие товары (товары-субституты);
- барьеры: входные и выходные.

Поставщики, покупатели и компании обладают некоторой монопольной силой - способностью диктовать свои условия. Соотношение этих является существенной характеристикой среды.

Входные и выходные барьеры, влияющие на силу конкурентной борьбы, формируются как вследствие таможенных и других формальных ограничений, так и вследствие гораздо более тонких, но не менее сильных факторов. Таковыми могут быть:

- патенты;
- аккумулированный опыт;
- повышенные требования к объему стартового капитала и квалификации персонала;
- близость к природным и иным ресурсам;
- наличие инфраструктуры.

Наряду с перечисленными барьерами, ограничивающими вхождение конкурентов также являются:

- экономия на масштабе;
- дифференциация (имя, марка, синергетические эффекты);
- инвестиции и накопленный капитал;
- дополнительные издержки (заниженные цены, покупка лицензий, освоение технологий);
- доступ к каналам продвижения продукции;
- регулирование отрасли (получение разрешений).

Основными факторами, влияющими на динамику конкуренции, являются:

- технологии
- накопленные знания об: инновациях и трансформациях; конкурентах; функционировании: подбора персонала; продвижения сотрудников и формирования карьеры; перспективных направлений;
- социальные тренды:
- старение или омоложение профессионального состава;
- социальный состав руководящих работников;
- образование персонала и руководства: уровень и вид;
- процентное число женщин в руководящем составе.

Итак, анализ внешней среды выявляет ее возможности, а также факторы риска и форс-мажора. При этом анализ включает в себя определение:

- характеристик рынка (объем, скорость роста, стабильность или турбулентность, сложность или однородность);
- прибыльности отрасли;

- циклов;
- степени влияния инфляции и мировых рынков.

Анализ последовательности привносимых ценностей. Последовательность привносимых ценностей – последовательность операций, создающих ценности, которые клиент готов оплачивать. Анализ начинается с выявления операций, привносящих ценности, которые пользуются спросом потребителя. При этом сложные операции раскладываются на более простые и доступные для понимания виды деятельности.

Компетенция компании проверяется на основе умения выявить основную информацию:

- маркетинговую: фактических клиентов; позиции предприятия на различных сегментах рынка; истинные потребности и вкусы покупателей; неудовлетворенные потребности; причины существования неудовлетворенных потребностей;

- финансовую: источники прибыли, маржи, издержек; факторы, влияющие на прибыль, маржу, издержки;

- информационно-аналитическую: особые умения; направления деятельности, в которых проявляются особые умения; основные умения и навыки, выделяющие предприятие в глазах клиентов и конкурентов; основные навыки и умения, используемые при формировании и реализации стратегии;

- динамическую: скорость и ритм проведения изменений на предприятии; причины выбора таких скорости и ритма; стратегия перераспределения ресурсов; основные очаги сопротивления перераспределению ресурсов; план использования и консолидации компетенций.

8 Лекция 8 Анализ предприятия

Диагностика предприятия – третий шаг. Необходимо изучить активы пассивы и систему управления предприятием.

Процесс реструктуризации активов полностью зависит от воли администрации предприятия. Существуют лишь некоторые ограничения по распоряжению существенными долями активов при продаже, залоге и т.д.

Реструктуризация активов. Основную долю активов очень часто занимают пассивные основные средства, поэтому учет их использования должен быть своевременным и тотальным, должен быть систематизирован и должен охватывать основные элементы структуры активов, измеренные в натуральных единицах и в стоимостном выражении. Основными направлениями анализа являются:

- анализ наличия и структуры основных фондов /49/: оценка объема, структуры основных фондов и основных производственных фондов;
- анализ технического состояния и движения основных фондов;
- анализ вооруженности труда: фондовооруженности, технической вооруженности, машиновооруженности.

В целом анализ структуры и характера использования активов предприятия необходим как для выявления прогрессивности структуры, определения ее влияния на качественные параметры производства, так и с точки зрения связи состава и структуры основных средств, с формированием себестоимости продукции, на которую они оказывают значительное влияние.

Часть анализа, связанная с выявлением величины (доли) основных средств, неиспользуемых в производстве, объема незавершенного строительства, неустановленного и неиспользуемого оборудования, производственных запасов, дебиторской задолженности, ликвидных нематериальных активов, важна с точки зрения изучения возможностей значительного сокращения доли активов, не вносящих вклад в создание добавленной стоимости и к тому же порождающих дополнительные издержки на их содержание.

В то же время четкое определение основных средств, непосредственно связанных с выпуском рентабельной продукции и оказывающих большое влияние на уровень рентабельности, позволяет в процессе реструктуризации сконцентрировать внимание на этих производственных единицах, увеличении их доли, поддержании их в работоспособном состоянии и своевременном обновлении.

Анализ оборотных фондов включает исследование динамики структуры, элементами которой являются готовая продукция, сырье, материалы, полуфабрикаты, дебиторская задолженность, расходы будущих периодов денежные средства и денежные документы. В ходе анализа также определяются причины образования и источники покрытия запасов, при этом выявляются не только отклонения в стоимостном выражении, но и структурные сдвиги. Направления анализа следующие:

- обеспеченность и наличие собственных оборотных средств;
- анализ состояния оборотных средств (нормируемые, ненормируемые средства и целевое финансирование).

Важное место в процессе анализа оборотных средств отводится анализу остатков незавершенного производства, который осуществляется в целом по предприятию. Причиной может быть неритмичная работа предприятия.

Анализ денежных средств предприятия необходима для оценки финансовой устойчивости предприятия, его платёжеспособности, эффективности финансовых вложений, окупаемости инвестиций, оборачиваемости капитала. В силу значительного влияния этих показателей на эффективность работы предприятия и его безубыточность данный анализ, дополняется анализом показателей финансово-экономического состояния предприятия.

Подобный анализ не следует отождествлять с детальным учетом, проводимым в ходе инвентаризации или периодического переучета. Анализ реструктуризации активов не требует столь высокого уровня детальности и точности, проверки наличия всех элементов имущественного комплекса, перед ним ставится совершенно иная задача. Надо в укрупненном виде установить каким образом можно внести принципиальные изменения в структуру активов с тем, чтобы повысить рентабельность производства.

Основная направленность анализа заключается в выявлении и рассмотрении различных вариантов реструктуризации активов, повышающих их отдачу и снижающих затраты на содержание. Одновременно следует установить применимость предлагаемых вариантов реструктуризации активов к конкретным условиям функционирования данного предприятия и к рынкам, на которых реализуется производимая им продукция. Центральное место в анализе призвана занимать оценка ожидаемых экономических и социальных эффектов реструктуризации активов, определяемых в первую очередь соотношением ожидаемых результатов и затрат на их получение, изменением уровня рентабельности производства.

Анализ путей и способов реструктуризации активов как составной части программы реструктуризации убыточных и низкорентабельных предприятий направлен на выработку конкретных механизмов преодоления их низкой эффективности. Выявление источников низкой рентабельности в виде тех элементов структуры активов, которые порождают избыточные расходы и потери, служат причиной недостаточной отдачи, само по себе еще не дает ключ к преодолению негативных явлений.

Из наиболее известных и широко применяемых механизмов подавления убыточности посредством реструктуризации активов отметим следующие:

- 1) ликвидация нерентабельных производств.
- 2) освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непромышленной сферы.
- 3) дробление имущественного комплекса крупных предприятий на отдельные менее крупные предприятия, создание дочерних и зависимых обществ, филиалов.

4) продажа, сдача в аренду, передача в залог, списание неиспользуемых предприятием активов.

5) консервация незавершенного строительства, мобилизационного и другого имущества, безвозмездная передача его в государственную и муниципальную собственность.

6) переоценка основных средств.

7) снижение запасов на складах, продажа имущественных ценностей, сдача в аренду помещений.

8) приобретение, аренда, лизинг нового высококачественного оборудования.

9) ужесточение контроля за возвратом дебиторской задолженности.

10) продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений в виде имущественных долей, акций.

Реструктуризация пассивов. В процессе реструктуризации пассивов предприятий предполагается исходить из следующего разделения структуры на составные части, элементы, рассматриваемые как объекты реструктуризации: уставный капитал; резервный капитал; фонды накопления; фонд социальной сферы; целевые финансирования и поступления; нераспределенная прибыль; долгосрочные и краткосрочные заемные средства; кредиторская задолженность (с разбивкой по основным кредиторам и уровням бюджетов).

Прежде чем выработать и исследовать варианты реструктуризации перечисленных элементов пассивов предприятия необходимо проанализировать каждый из них на предмет наличия у предприятия возможности воздействовать на этот элемент.

Основная сложность реструктуризации пассивов низкорентабельных и убыточных предприятий как раз в том и состоит, что элементы структуры пассивов, на которые предприятие не способно влиять самостоятельно, занимают определяющее место по величине в общей структуре пассивов.

После анализа чувствительности составных частей пассивов предприятия рассматриваются возможные варианты реструктуризации каждого из элементов с одновременной оценкой их эффективности в виде соизмерения ожидаемого эффекта с требуемыми затратами. Эффект реструктуризации пассивов рассматривается как ожидаемое повышение уровня рентабельности работы предприятия за счет осуществления данного способа реструктуризации пассивов. При этом учитывается воздействие мер по реструктуризации на весь круг показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрим более подробно содержание аналитических процедур формирования вариантов реструктуризации пассивов предприятия.

Реструктуризация уставного капитала подразумевает изменение структуры собственников (участников, акционеров) предприятия.

Положительный результат она может принести в случае увеличения уставного капитала за счет привлечения новых акционеров или внесения дополнительных взносов в уставный капитал старыми акционерами. Такое быстрое и интенсивное вливание капитала, не требующее возмещения в осязаемо короткий период времени, способно существенно улучшить финансово-экономические

показатели работы предприятия, представляя как бы безвозмездные разовые инвестиции в производство.

Данное направление реструктуризации пассивов обладает еще и тем положительным свойством, что при его удачном осуществлении можно надеяться достичь лавинообразного эффекта за счет мультипликации. Если первичное вливание дополнительного уставного капитала приведет к преодолению убыточности и достижению удовлетворительного финансового состояния предприятия хотя бы на короткий стартовый период, то оно может стать импульсом последующего привлечения стратегических инвесторов, средства которых станут финансовым источником обеспечения последующего подъема.

Однако при всей привлекательности реструктуризации уставного капитала хозяйственного товарищества, акционерного общества как средства дополнительного вливания капитала осуществление этой меры реструктуризации пассивов может быть затруднено негативной стороной данного механизма. Она заключается в том, что собственники (участники, акционеры) предприятия вынуждены соглашаться с уменьшением их доли в уставном капитале, на что они идут неохотно, справедливо воспринимая его как нежелательное "разводнение" своего пакета акций. Но несмотря на наличие указанных факторов, препятствующих реструктуризации уставного капитала хозяйственных товариществ и обществ следует ожидать, что в ближайшие годы объем вторичных эмиссий, скорее всего, увеличится, так как собственники нерентабельных, убыточных предприятий вынуждены будут встать перед выбором: либо уменьшить свою долю в уставном капитале, но спасти предприятие, либо не соглашаться на уменьшение, но потерять свои вложения. К тому же в определенной мере собственники должны быть заинтересованы в увеличении уставного капитала посредством реструктуризации, так как при банкротстве предприятия они находятся в последней очереди и получают средства от продажи имущества после удовлетворения всех обязательств банкрота перед другими лицами. При этом, как правило, им уже ничего не достается.

Рассмотрим еще один достаточно распространенный элемент структуры пассивов предприятия в качестве объекта реструктуризации. Имеется в виду реструктуризация всех видов задолженности предприятия.

Содержанием реструктуризации задолженностей является погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен, конвертация и иные процедуры, так или иначе связанные с освобождением предприятия (хотя бы временным) от давления долговых обязательств. Применение того или иного из указанных способов обусловлено, прежде всего, согласием кредитора на отсрочку, рассрочку, списание долга или применение разных вариантов его погашения. При наличии выбора предприятие избирает тот из способов освобождения от долга или его ослабления, который наиболее достижим с учетом ресурсных ограничений.

Основной элемент пассива реструктуризация обязательств связанных с государством. По долгам в федеральный, региональные и местные бюджеты регулярно разрабатываются и принимаются нормативные документы, позволяющие проводить их реструктуризацию.

Краткосрочные кредиты банков желательно переоформить в долгосрочные обязательства. Банки, которые посчитают обеспечение кредитов недостаточно ликвидным заинтересуются повышением своей доходности от данной операции, могут пойти на такое решение.

Задолженность поставщикам, предприятиям топливно-энергетического комплекса и прочим кредиторам может быть реструктурирована несколькими способами. Поставщиков может заинтересовать участие в уставном капитале предприятия. В этом случае увеличение уставного капитала и продажа части акций (долей, паев) данным поставщикам позволит списать эту задолженность. Некоторые дебиторы могут иметь прямые финансовые взаимоотношения с кредиторами, в связи с чем последние могут взять у предприятия дебиторскую задолженность в счет погашения его долга.

Следующим пунктом анализа является задолженность по оплате труда. Основные направления анализа труда и фонда заработной платы следующие:

- анализ численности работающих, состава и структуры (анализ обеспеченности рабочей силой, анализ состава и структуры кадров, анализ текучести кадров, изучение динамики и причин движения рабочей силы, дисциплины труда);

- анализ использования рабочего времени (анализ баланса рабочего времени, анализ потерь рабочего);

- анализ использования фонда заработной платы (абсолютное и относительное отклонение по фонду заработной платы и ее изменение, анализ структуры фонда по категориям, анализ средней заработной платы по категориям, выявление и мобилизация резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы).

К задолженности по оплате труда нужно относиться очень осторожно, так как за ней стоят люди. Такую задолженность просто нужно в приоритетном порядке гасить. Хотя и здесь есть варианты: гашение этого долга выпускаемой продукцией или гашение за счет выдачи работникам акций предприятия. Естественно, в последнем случае должно иметь место согласие, как самих работников, так и акционеров, в соответствии с уставом предприятия.

Ликвидация задолженности предприятия по оплате труда не должна ставиться в прямую зависимость с программой реструктуризации предприятия. Ее скорее следует рассматривать как предпосылку реструктуризации. В процессе подготовки к осуществлению программы реструктуризации предприятие должно в первую очередь продумать и осуществить меры к погашению задолженности по заработной плате, даже если это приведет к росту других видов задолженностей. Такой подход важен еще и с позиций создания психологического предрасположения работников предприятия к намечаемой программе реструктуризации.

Приведенные рекомендации следует рассматривать не изолированным образом, а в их совокупности, с учетом взаимосвязей разных видов задолженностей и зависимости способа погашения одного вида задолженности от другого. При этом может проявиться несовместимость способов реструктуризации задолженностей, необходимость соблюдения определенной последовательности применения

различных способов, рациональность сочетания определенных подходов к реструктуризации разного вида задолженностей.

В конечном итоге предпочтительно выбрать тот комплекс мероприятий по реструктуризации долгов, который потребует для его осуществления минимального времени и наименьших затрат.

Результаты детального анализа вариантов реструктуризации пассивов позволяют установить, насколько они применимы к данному конкретному предприятию, как улучшатся его экономические показатели, какие положительные или отрицательные стороны имеет каждый конкретный вариант. Все это вместе взятое принимается во внимание при выработке рекомендаций о мероприятиях, включаемых в программу реструктуризации.

Разрабатывая мероприятия по реструктуризации пассивов предприятия необходимо принимать во внимание их тесную связь с мерами по реструктуризации активов. Такая связь проявляется в том, что реструктуризация активов способна приводить к реструктуризации пассивов и наоборот. Подобное перекрестное воздействие наблюдается довольно часто. Поэтому при наличии существенной, неразрывной связи между ними меры, связанные с реструктуризацией активов и пассивов предприятия, необходимо рассматривать в едином комплексе.

Наличие подобной тесной связи между активами и пассивами предприятия приводит к необходимости формирования не только мер, направленных на реструктуризацию активов и пассивов предприятия, но и выявления взаимозависимых мер, одни из которых становятся следствием других. Кроме того, анализ разных способов реструктуризации активов и пассивов с целью отбора предпочтительных вариантов необходимо проводить с учетом взаимного сочетания преобразования активов и пассивов. В процессе подобного анализа отыскиваются связки "реструктуризации активов - реструктуризация пассивов", которые в парном, согласованном виде оказываются более эффективными по сравнению с изолированными решениями.

9 Лекция 9 Анализ факторов, обуславливающих деятельность предприятия

Третий составной элемент реструктуризации предприятия – это анализ факторов обеспечивающих эффективную деятельность предприятия или другими словами первый элемент организационно-управленческого анализа. К таким факторам относят маркетинговую, финансовую, кадровую политику и научно-исследовательские и опытно конструкторские работы.

Вторым элементом организационно-управленческого анализа является система управления. Третьим производственная деятельность и в заключение оценивается компания и ее перспективы при неизменности ситуации как внутри компании так и вне нее.

9.1 Анализ маркетинговой политики

Процесс изучения маркетинговой политики включает следующие операции:

- определение проблемы, связанной со сбытом продукции;
- получение первичной информации;
- проведение анализа вторичной информации (внутренней и внешней);
- проведение анализа данных, характеризующих рынок рассматриваемого вида продукции;
- формирование рекомендаций по результатам проведенного анализа;
- использование результатов маркетингового исследования.

Основными методами сбора первичных данных являются: наблюдение, эксперимент, имитация.

Маркетинг- это исследование рынка с целью максимального удовлетворения потребностей потребителей и обеспечения условий получения наибольшей прибыли предприятия от сбыта произведенной продукции. В соответствии заданной целью задачами маркетинга являются:

- анализ состояния и прогнозирование развития рынка;
- организация покупки материалов, сырья и полуфабрикатов, необходимых для производства продукции;
- организация продажи продукции предприятия;
- развитие рынка, привлечение новых покупателей, изучение потребностей в иных типах услуг со стороны предприятия;
- организация обратной связи – от потребителей к производству, включая рассмотрение претензий потребителей.

Маркетинг – это основа деятельности предприятия. С него все начинается и им все заканчивается. Функции маркетинга тем или иным образом должен выполнять каждый работник предприятия, для расширения сбыта продукции и соответственно увеличения доходов компании и своих собственных. Комплекс маркетинга состоит из снабженческо-сбытовой политики и ценовой политики.

Функции маркетинга зависят от размеров предприятия, разнообразия производимой им продукции и рынков на которых осуществляется деятельность. По результатам маркетинговых исследований подготавливаются предложения о направлениях снабженческо-сбытовой политики. В числе важнейших направлений снабженческо-сбытовой политики предприятия является избавление его от угрозы:

- полной зависимости от покупателя;
- полной зависимости от поставщика;
- зависимости от банка.

Проведение снабженческо-сбытовой политики опирается, прежде всего, на определение ее целей на данном предприятии, адекватных показателей эффективности и выбранной стратегии деятельности предприятия. Для достижения этих целей вырабатываются и применяются специфические средства прогнозирования, планирования, координации, регулирования, контроля, учета и анализа работы по снабжению и сбыту.

При организации снабженческо-сбытовой политики необходимо четко определить задачи, функции, подфункции и операции, возлагаемые на отдельные структурные подразделения, зафиксировав их в соответствующих положениях и должностных инструкциях.

Одной из задач управления деятельностью предприятия является осуществление мероприятий по повышению культуры управления маркетингом, обучению работников предприятия методам анализа и прогноза рыночной конъюнктуры, по совершенствованию и освоению эффективного использования инфраструктуры товарных рынков, а также по привлечению для этих целей современных организационно - технических средств.

Продажа (сбыт) производимой предприятием продукции происходит в условиях жесткой конкуренции продавцов, и для достижения успеха от предприятия требуется преодоление многих проблем, связанных со сбытом своей продукции, решение которых зависит от выбора секторов и сегментов рынка, ассортимента производимой продукции, выбора регионов продаж, а также эффективности организации и технологии производства.

Снабжение это вопрос выбора (по цене, качеству, условиям оплаты и доставки, по другим факторам) необходимого товара, предлагаемого несколькими продавцами.

Для средних и крупных предприятий рекомендуется применение следующих форм маркетинга: стратегический, оперативный и тотальный маркетинг.

Стратегический маркетинг включает:

- анализ положения предприятия на рынке;
- выявление и анализ деятельности существующих и потенциальных конкурентов;
- составление прогнозов развития рынка;
- анализ существующих сбытовых сетей;
- анализ существующей системы снабжения;

- формирование перспективных задач для финансовых, технических, производственных, сбытовых, научно - исследовательских и конструкторских подразделений по улучшению положения предприятия на рынке;

- составление бизнес - плана деятельности предприятия.

Функциями оперативного маркетинга являются:

- заключение договоров на поставку продукции и/или контроль дилерской и дистрибьюторской сети;

- определение структурными подразделениями планирования и производства ассортимента и графика выпуска продукции;

- еженедельный прогноз сбыта продукции и проработка на его основе совместно со структурными подразделениями предприятия, связанными с его финансово - экономической и производственной видами деятельности, объема минимально необходимого запаса готовой продукции на складах предприятия;

- еженедельный анализ совместно со структурными подразделениями, отвечающими за снабжение, необходимого переходящего запаса сырья основных и вспомогательных материалов, тары и упаковочных материалов, обеспечивающих удовлетворение постоянного и спонтанного спроса покупателей;

- периодическое определение совместно с соответствующими структурными подразделениями, связанными с финансово - экономической деятельностью предприятия, диапазона цен на продукцию;

- периодическое определение совместно с соответствующими структурными подразделениями, связанными с его финансово - экономической деятельностью и бухгалтерией, критериев оценки платежеспособности основных клиентов;

- установление рациональных условий оплаты продукции исходя из финансового состояния предприятия и его клиентов;

- определение структурным подразделениям, обеспечивающим производственный процесс, заданий по требованиям покупателя, в том числе по улучшению качества продукции;

- определение средств, направляемых на рекламу, а также форм рекламной деятельности, периодический контроль эффективности расходов на рекламу.

Цель тотального маркетинга состоит в привлечении максимального количества работников предприятий к маркетинговой деятельности.

Функциями тотального маркетинга являются:

- привлечение к работе подразделений, отвечающих за сбыт продукции или за связи с общественностью, работников подразделений, выполняющих иные функции;

- создание системы мер материального и морального поощрений работников предприятия за привлечение новых заказчиков;

- мелкооптовая либо розничная реализация продукции своего предприятия во вне рабочее время его работниками.

Маркетинговая служба всегда должна обладать следующей информацией:

- объем запасов продукции на складе;
- объем производственного задела;
- уровень загрузки производственных мощностей;
- сроки выполнения заказов;
- технические условия продукции;
- цены на все виды продукции и предельные размеры скидок;
- виды упаковки;
- типы отгрузок;
- сроки получения продукции потребителями с момента отгрузки;
- стоимость транспортировки.

Критерием эффективности выполнения своих функций службой маркетинга является способность создавать эффективную рекламу и способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство, а также формирование конкурентных преимуществ. Оно начинается с выявления:

- покупателей: фактических и потенциальных;
- месторасположения покупателей;
- способов приобретения товаров;
- способов воздействия на клиентов;
- истинного продукта, приобретаемого потребителями;
- потребительских ценностей товаров;
- вкусов и предпочтений.

Любая (коммерческая) продукция производится ради ее продажи. По этому идентификация фактических и потенциальных покупателей становится первым шагом на пути формирования конкурентных преимуществ. Этот шаг позволяет понять: кто фактически оценивает продукцию, стоя перед прилавком магазина и решая платить или не платить за товар, а также выявить те причины, по которым потенциальные покупатели остаются потенциальными, а не становятся фактическими. Тем самым мы можем определить критерии, по которым оценивается товар.

Формирование конкурентных преимуществ развивается в направлении:

- улучшения этих критериев;
- устранения причин, мешающих переходу потенциальных покупателей в фактические.

На каналы продвижения продукции влияют месторасположение покупателей и способы приобретения. Под месторасположением покупателей можно понимать не только места их проживания, но также места работы, отдыха, а также источники получения информации.

Способы приобретения покупателями продукции влияют на те качества продукции, которые следует предъявлять потенциальному покупателю в первую очередь. Лица, предпочитающие дорогие магазины, весьма чувствительны к имиджу, качеству и сервису. В этом случае продавцу ни в коем случае не следует экономить на упаковке и на качестве обслуживания.

Покупатели, предпочитающие дешевые магазины и мелкооптовые рынки более заинтересованы в экономии собственных средств, чем в их трате

на дорогую упаковку. Товары, произведенные в базисном и упрощенном вариантах, выглядят в глазах таких покупателей наиболее привлекательно.

Одной из наиболее сложных и критических для успеха компании задач является определение корзины тех потребительских качеств, которые покупатель хочет и готов оплачивать. Служащие больших корпораций могут утрачивать контакт с реальным покупателем. По этой причине менеджеров фирмы полезно периодически на небольшой срок направлять поработать розничными продавцами. В этом случае менеджеры, видя, как покупатель "крутит носом" перед их продукцией, приобретают ясное и четкое представление о том, что же на самом деле заставляет покупателя расставаться со своими деньгами.

Поле деятельности для построения конкурентных преимуществ дает расхождение между той корзиной потребительских ценностей, за которые покупатель хочет и готов платить деньги, и той корзиной, которую предоставляет готовая продукция.

Изучение вкусов и предпочтений покупателей позволяет четко отслеживать:

- а) потребительские качества, которые покупатель:
 - хотел бы приобрести;
 - фактически приобретает;
- б) разрыв между желаниями потребителя и продукцией.

Наряду со снабженческо-сбытовой политикой необходимо изучить ценовую политику предприятия. Под политикой цен понимаются общие цели, которые предприятие желает достичь с помощью установленных цен на свою продукцию. Политика цен предприятия, в свою очередь, является основой для разработки его стратегии ценообразования, то есть набора практических факторов и методов, которых целесообразно придерживаться при установлении рыночных цен на конкретные виды продукции, выпускаемые предприятием.

Ценовую политику предприятия разрабатывают для достижения следующих целей: максимизации рентабельности продаж, максимизации рентабельности чистого собственного капитала, максимизации рентабельности всех активов предприятия; стабилизации цен, прибыльности и рыночной позиции; наиболее высоких темпов роста продаж.

При определении цен продукции необходимо учесть: уровень потребительского спроса на продукцию, эластичность спроса, возможная реакция рынка на изменение выпуска предприятием этой продукции, меры государственного регулирования ценообразования, уровень цен на аналогичную продукцию предприятий конкурентов.

Необходимы обоснование и анализ различия цен, устанавливаемых предприятием, и цен на конкурирующую продукцию с точки зрения приобретения потребителем дополнительных услуг и выгод в виде сервисного обслуживания, новизны и качества продукции, гарантий на эту продукцию, предоставляемых предприятием-производителем, а также снижения ее себестоимости.

При определении цен на продукцию, производимую применяются следующие методы: расчет цен, исходя из себестоимости и прибыли; ориентация на покупательский спрос продукции, выпускаемой предприятием; использование среднеотраслевых цен; ориентация на цены продукции, выпускаемой предприятиями-конкурентами.

Ценовая политика и стратегия разрабатывается в соответствии с общей маркетинговой стратегией. Типы стратегий могут быть такими как проникновение на новый рынок, развитие рынка, сегментация рынка, разработка новых видов продукции или модификация уже существующих.

После прогнозирования, определения и обоснования цен на продукция выпускаемую предприятием, определяют объем производства. И прежде всего затраты связанные с производством данного объема. Следует точно знать зависимость варьирования объемов продаж от политики ценообразования. Рекомендуется также учитывать предельные затраты.

Этапами разработки ценовой стратегии являются: определение оптимальной величины затрат на производство и сбыт продукции предприятия для получения прибыли при уровне цен на рынке, который предприятие может достичь для своей продукции; установление полезности продукции для потенциальных покупателей и меры по обоснованию соответствия уровня запрашиваемых цен на продукцию их потребительским свойствам; определение объема продаж продукции или долю рынка для предприятия, при котором его производство наиболее прибыльно.

9.2 Анализ финансовой политики

Вторым фактором является финансовая политика предприятия. Целью анализа является выявление в системе управления финансами, проблем препятствующих достижению стратегических и тактических целей предприятия. При реструктуризации предприятия стратегическими задачами финансовой политики являются: максимизация прибыли, оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости, достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для собственников, инвесторов, кредиторов, обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия, создание эффективного механизма управления предприятием, использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

При проведении реформы предприятия стратегическими задачами разработки финансовой политики предприятия являются:

- максимизация прибыли предприятия;
- оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости;
- достижение прозрачности финансово - экономического состояния предприятий для собственников (участников, учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств.

В рамках этих задач рекомендуется выполнить следующие мероприятия по ряду направлений в области управления финансами:

- проведение рыночной оценки активов;
- проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет;
- разработка программы мер по ликвидации задолженности по выплате заработной платы;
- разработка мер по снижению неденежных форм расчетов;
- проведение анализа положения предприятия на рынке и выработка стратегии развития предприятия;
- проведение инвентаризации имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия.

Следует отметить тот факт, что при разработке эффективной системы управления финансами постоянно возникает основная проблема совмещения интересов развития предприятия, наличия достаточного уровня денежных средств для проведения указанного развития и сохранения высокой платежеспособности предприятия.

Основные направления анализа финансовой политики следующие:

- анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- анализ учетной и налоговой политики предприятия;
- анализ кредитной политики предприятия;
- анализ инвестиционной политики;
- управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью;
- управление издержками, включая выбор амортизационной политики;
- выбор дивидендной политики.

Финансово-экономический анализ ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности компании и является базой для формирования финансовой политики. Основными компонентами финансово-экономического анализа деятельности предприятия являются:

- анализ бухгалтерской отчетности;
- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- расчет финансовых коэффициентов.

Анализ бухгалтерской отчетности представляет собой изучение абсолютных показателей, представленных в бухгалтерской отчетности.

В процессе анализа бухгалтерской отчетности определяется состав имущества предприятия, его финансовые вложения, источники формирования собственного капитала, оцениваются связи с поставщиками и покупателями, определяются размер и источники заемных средств, оценивается объем выручки от реализации и размер прибыли.

При этом следует сравнить фактические показатели отчетности с плановыми (сметными) и установить причины их несоответствия.

Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов.

Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются:

- простое сравнение статей отчетности и анализ их резких изменений;
- анализ изменений статей отчетности в сравнении с изменениями других статей. При этом особое внимание следует уделять случаям, когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другого показателя.

Вертикальный анализ проводится в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем, итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода.

Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года.

При проведении анализа следует учитывать различные факторы, такие как эффективность применяемых методов планирования, достоверность бухгалтерской отчетности, использование различных методов учета (учетной политики), уровень диверсификации деятельности других предприятий, статичность используемых коэффициентов.

Некоторые показатели, рекомендуемые для аналитической работы (для разработки финансовой политики особое значение имеет выбор системы показателей, поскольку они являются основой для оценки деятельности предприятия внешними пользователями отчетности, такими как инвесторы, акционеры и кредиторы), представлены в таблице 1 приложения М.

Для предварительной оценки финансово - экономического состояния предприятия вышеприведенные показатели следует разделить на первый и второй классы, имеющие между собой качественные различия.

В первый класс входят показатели, для которых определены нормативные значения. К их числу относятся показатели ликвидности и финансовой устойчивости. При этом как снижение значений показателей ниже нормативных, так и их превышение, а также их движение в одном из названных направлений, следует трактовать как ухудшение характеристик анализируемого предприятия. Таким образом, следует выделить несколько состояний показателей первого класса, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Состояние показателей первого класса

| Тенденции | Улучшение значений | Значения устойчивы | Ухудшение значений |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Соответствие нормативам | 1 | 2 | 3 |
| Нормальные значения | I I.1 | I.2 | I.3 |
| Значения не соответствуют нормативным | II II.1 | II.2 | II.3 |

Приведенные в таблице 3 возможные состояния могут характеризоваться следующим образом:

- состояние I.1 - значения показателей находятся в пределах рекомендуемого диапазона нормативных значений, но у его границ. Анализ динамики изменения показателей показывает, что он движется в сторону наиболее приемлемых значений (движение от границ к центру "коридора"). Если группа показателей данного класса находится в состоянии I.1, то соответствующему аспекту финансово - экономического положения предприятия можно дать оценку "отлично";

- состояние I.2 - значения показателей находятся в рекомендуемых границах, а анализ динамики показывает их устойчивость. В этом случае по данной группе показателей финансово - экономическое состояние предприятия можно определить как "отличное" (значения устойчиво находятся в середине "коридора") или "хорошее" (значения у одной из границ "коридора");

- состояние I.3 - значения показателей находятся в рекомендуемых границах, но анализ динамики указывает на их ухудшение (движение от середины "коридора" к его границам). Оценка аспекта финансово - экономического состояния - "хорошо";

- состояние II.1 - значения показателей находятся за пределами рекомендуемых, но наблюдается тенденция к улучшению. В этом случае в зависимости от отклонения от нормы и темпов движения к ней финансово - экономическое состояние может быть охарактеризовано как "хорошее" или "удовлетворительное";

- состояние II.2 - значения показателей устойчиво находятся вне рекомендуемого "коридора". Оценка - "удовлетворительно" или "неудовлетворительно". Выбор оценки определяется величиной отклонения от нормы и оценками других аспектов финансово - экономического состояния;

- состояние II.3 - значения показателей за пределами нормы и все время ухудшаются. Оценка - "неудовлетворительно".

Во второй класс показателей входят ненормируемые показатели, значения которых не могут служить для оценки эффективности функционирования предприятия и его финансово - экономического состояния без сравнения со значениями этих показателей на предприятиях, выпускающих продукцию, аналогичную продукции предприятия, и имеющих производственные мощности, сравнимые с мощностями предприятия, или анализа тенденций изменения этих показателей. В эту группу входят показатели рентабельности, характеристики структуры имущества, источников и состояния оборотных средств.

По данной группе показателей целесообразно опираться на анализ тенденций изменения показателей и выявлять их ухудшение или улучшение. Таким образом, вторая группа может быть охарактеризована лишь следующими состояниями:

- "улучшение" - 1;
- "стабильность" - 2;
- "ухудшение" - 3.

Для ряда показателей могут быть определены "коридоры" оптимальных значений в зависимости от их принадлежности к различным видам деятельности и других особенностей функционирования предприятий. Так, обобщение достаточного фактического материала позволит определить наиболее эффективные соотношения оборотных и необоротных средств, которые различаются для предприятий различных хозяйственных отраслей.

Разделение групп показателей на два класса в значительной мере условно и является уступкой недостаточной развитости рассматриваемого аналитического инструмента. В целях получения более объективной оценки финансово - экономического состояния предприятия целесообразно сопоставить состояния показателей первого и второго класса. Такое сопоставление представлено в таблице 4.

Используя такое сопоставление, можно получить и среднюю интегральную оценку, и сопоставимые экспресс - оценки финансово - экономического состояния предприятия по отдельным группам показателей. Вместе с тем данные оценки, являясь индикаторами экономической экспресс-диагностики финансового состояния предприятия, не указывают руководству предприятия направлений совершенствования организации управления им.

Финансово-экономический анализ позволяет оценить результаты и эффективность деятельности компании и выявить направления и ограничения финансового развития и реструктуризации финансовой политики компании. Направления анализа могут быть следующими:

Таблица 4 – Сопоставление состояний показателей первого и второго класса

| Состояние показателей первого класса | Состояние показателей второго класса | Оценка |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| I.1 | 1 | Отлично, отлично, хорошо |
| I.2 | | |
| I.3 | 2 | Хорошо, хорошо, удовлетворительно |
| II.1 | | |
| II.2 | 3 | удовлетворительно, неудовлетворительно, неудовлетворительно |
| II.3 | | |

- анализ финансовых результатов деятельности компании (анализ уровня структуры и динамики прибыли как основного показателя характеризующего результат (эффективность) деятельности компании; оценка факторов, ее определяющих).

- анализ потока денежных средств (анализ источников и направлений использования денежных средств; оценка достаточности денежных средств для

ведения текущей деятельности; оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности; оценка способности расплатиться по долгам);

- анализ финансового состояния (общая оценка финансового состояния, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности баланса, анализ деловой активности и платежеспособности, анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности)

- анализ эффективности деятельности (динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода);

- анализ эффективности инвестиционных проектов (оценка эффективности инвестиционных проектов).

При определении учетной политики предприятие выбирает главным образом методы списания сырья и материалов в производство, варианты списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов, методы оценки незавершенного производства, возможности применения ускоренной амортизации, вариантов формирования ремонтных и страховых фондов количество и суммы перечисляемых налогов в бюджет и внебюджетные фонды, структура баланса. Наибольший эффект оптимизация учетной политики дает на этапе маркетинговых исследований конкретных видов продукции, освоения их производства, а также планирования новых производств и участия, технологических схем и создания новых структур.

Анализ кредитной политики. При выборе вариантов коммерческих кредитов и займов как источников финансирования инвестиционной деятельности предприятия (объем привлекаемых средств, процентная ставка по кредитам и займам, начало и конец выплаты процентов и погашения основного долга по ним) следует ориентироваться на получение максимального экономического эффекта от собственных средств предприятия, направляемых на инвестирование.

На основании структуры данных пассива баланса предприятие решает вопрос о достаточности собственных оборотных средств либо об их недостатке. В последнем случае принимается решение о привлечении заемных средств, просчитывается эффективность различных вариантов.

В отдельных случаях предприятию целесообразно брать кредиты и при достаточности собственных средств, так как рентабельность собственного капитала повышается в результате того, что эффект от вложения средств может быть значительно выше, чем процентная ставка.

Управление оборотными средствами (денежными средствами, рыночными ценными бумагами), дебиторской задолженностью, кредиторской задолженностью, начислениями и другими средствами краткосрочного финансирования (кроме производственных запасов), а также решение вопросов по этим проблемам требует значительного количества времени, и на этом направлении наиболее ярко проявляется основная проблема управления финансами: выбор между рентабельностью и вероятностью неплатежеспособности (стоимость активов предприятия становится меньше его кредиторской задолженности).

Финансовой службе предприятия целесообразно постоянно контролировать очередность сроков финансирования активов, выбирая один из нескольких существующих на практике способов:

- хеджирование (компенсация активов обязательствами при равном сроке погашения);
- финансирование по краткосрочным ссудам;
- финансирование по долгосрочным ссудам;
- финансирование преимущественно по долгосрочным ссудам (консервативная политика);
- финансирование преимущественно по краткосрочным ссудам (агрессивная политика).

Анализ дивидендной политики. При выплате дивидендов руководство предприятия сталкивается со следующим противоречием: с одной стороны, выплата дивидендов должна обеспечить защиту интересов собственника и создать предпосылки для роста курсовой цены акций, и в этом смысле их максимизация является положительной тенденцией; с другой стороны, максимизация выплаты дивидендов сокращает долю прибыли, реинвестируемой в развитие производства.

При формировании дивидендной политики необходимо учитывать, что классическая формула: "курс акций прямо пропорционален дивиденду и обратно пропорционален процентной ставке по альтернативным вложениям" применима на практике далеко не во всех случаях. Инвесторы могут высоко оценить стоимость акций предприятия даже и без выплаты дивидендов, если они хорошо информированы о его программах развития, причинах невыплаты или сокращения выплаты дивидендов и направлениях реинвестирования прибыли.

Принятие решения о выплате дивидендов и их размерах в значительной мере определяется стадией жизненного цикла предприятия. Например, если руководство предприятия предполагает осуществить серьезную программу реконструкции и для ее реализации намечает осуществить дополнительную эмиссию акций, то такой эмиссии должен предшествовать достаточно долгий период устойчиво высоких выплат дивидендов, что приведет к существенному повышению курса акций и, соответственно, к увеличению суммы заемных средств, полученной в результате размещения дополнительных акций. В таблице 1 приложения Н даны характеристики существующих методик дивидендных выплат.

Анализ инвестиционной политики. При анализе инвестиционной политики предприятия необходимо рассмотреть:

- соответствие мероприятий законодательству;
- достижение результатов предусмотренных инвестициями;
- получение прибыли на инвестиции;
- эффективное распоряжение средствами на осуществление бесприбыльных инвестиционных проектов;
- использование предприятием льгот и поддержки;

При определении инвестиционной политики учитывается:

- состояние рынка продукции, производимой предприятием, объем ее реализации, качество и цена этой продукции;
- финансово-экономическое положение предприятия
- технический уровень производства предприятия, наличие у него незавершенного строительства и неустановленного оборудования;
- сочетание собственных и заемных средств предприятия;
- возможность получения предприятием оборудования по лизингу;
- финансовые условия инвестирования на рынке капиталов;
- льготы, получаемые инвестором от государства
- коммерческая и бюджетная эффективность инвестиционных мероприятий, осуществляемых с участием предприятия;
- условия страхования и получения гарантий от систематических рисков.

Необходимо провести анализ обоснования инвестиционной политики предприятия по направлениям:

- вид, объем и качество продукции, которая должна производиться предприятием в соответствии с принятой им инвестиционной политикой;
- состав и последовательность намеченных к реализации инвестиционных проектов;
- уровень отраслевой специализации предприятия, преимущества его технологии производства и оборудования, техническая и экономическая безопасность предприятия;
- единовременные затраты при реализации инвестиционных проектов, а также капитальные вложения, расходы на строительные-монтажные работы, НИОКР и приобретение нематериальных активов;
- текущие эксплуатационные расходы предприятия, операционные затраты, в том числе на производство продукции;
- эффективность использования объектов незавершенного строительства и оплаченного неустановленного оборудования, реализации демонтированного неамортизированного оборудования;
- амортизационные отчисления;
- постоянные и переменные затраты предприятия;
- налоги и другие обязательные платежи, относимые на себестоимость продукции;
- цена продукции предприятия и выручка от реализации продукции.

При анализе инвестиционной политики предприятия целесообразно рассмотреть способы использования накоплений, включая возможные сочетания различных источников финансирования и привлечения заемных средств, продолжительность периода, на который обосновываются инвестиционная политика.

Инвестиционные проекты в рамках инвестиционной политики предприятия должны быть согласованы между собой по объемам выделяемых ресурсов и срокам реализации исходя из критерия достижения максимального экономического эффекта, получаемого в ходе осуществления инвестиционной политики.

Собственные средства, направляемые на финансирование инвестиционной деятельности могут состоять из: свободных денежных средств, средств, полученных в результате дополнительной эмиссии акций предприятия, денежных средств от реализации излишнего и выбывающего имущества и неамортизированных основных фондов предприятия при репрофилировании его производства; части дохода предприятия в форме чистой прибыли и амортизации реинвестируемой в процессе осуществления инвестиционных проектов.

9.3 Анализ кадровой политики

Третий фактор, обеславливающий деятельность предприятия это кадровая политика.

Понятие "управление персоналом" имеет два основных аспекта - функциональный и организационный. В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

При формировании стратегии управления персоналом на предприятии рекомендуется учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает:

- определение целей управления персоналом;
- формирование идеологии и принципов кадровой работы;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

При планировании потребности предприятия в персонале рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- определить факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в т.ч. квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), служащие (включая руководителей различных уровней), технический персонал;

- провести анализ наличия необходимого предприятию персонала;

- определить качественную потребность в персонале (выявление профессионально - квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы);

- определить количественную потребность в персонале (прогноз общей потребности в персонале, оценка движения персонала).

В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- анализ причин высвобождения персонала;

- выбор вариантов высвобождения персонала;

- обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.

В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

а) провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;

б) обобщить результаты социологического опроса в целях определения количественного состава различающихся по намерениям групп работников, которые не смогут быть задействованы на предприятии при осуществлении выбранной стратегии его развития.

Целесообразно выделить укрупненные группы работников, имеющих следующие намерения:

- сохранять трудовые отношения и получать основные доходы на предприятии;

- сохранять трудовые отношения в случаях нарушения сроков выплаты заработной платы, определенных действующим законодательством, коллективными и/или индивидуальными трудовыми договорами;

- найти новое место работы по своей прежней специальности;

- пройти профессиональную подготовку и найти новое место работы на данном предприятии или на другом предприятии (в т.ч. с переездом на новое место жительства);

- уйти на пенсию (для категорий работников, имеющих право на пенсионное обеспечение в соответствии с действующим законодательством);

в) проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия; меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии; несоответствие между профессионально - квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.);

г) определить потребности в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения гарантий и компенсаций работникам, которые не могут быть задействованы на реформируемом предприятии. При этом целесообразно указать источники финансирования мероприятий, связанных с высвобождением работников и определить возможности их использования.

В случае дефицита финансовых средств при принятии решения о высвобождении работников с реформируемого предприятия рекомендуется определить порядок распределения этих средств с применением двух основных критериев. Использование первого критерия - уровня социальной напряженности в регионе - предполагает количественное определение категорий работников, высвобождение которых с реформируемого предприятия вызовет наибольший рост социальной напряженности в регионе. Использование второго критерия - уровень душевых доходов в семье работника - позволяет выявить те семьи работников, высвобождение членов которых с реформируемого предприятия резко снизит душевые доходы (например, ниже уровня бедности, некоторой величины прожиточного минимума и т.п.). Имеющиеся ограниченные финансовые ресурсы в приоритетном порядке направляются на реализацию намерений категорий работников, выделенных на основе данных критериев.

В случае если на предприятии имеется дефицит численности работников, необходимых для осуществления принятой стратегии развития предприятия, то рекомендуется в процессе реформирования решить вопросы, связанные с повышением привлекательности рабочих мест на предприятии (за счет повышения заработной платы, организации системы профессиональной подготовки и т.д.).

В обоих случаях (как при избыточности, так и при недостаточности трудовых ресурсов для реализации принятой стратегии развития предприятия) разрабатывается стратегия управления персоналом предприятия при его реформировании, исходя из необходимости обеспечения рационального использования трудовых ресурсов. В целях финансового обеспечения разработанной стратегии она согласовывается с органами местного самоуправления, органами государственной службы занятости и другими структурами, которые будут финансировать ее реализацию.

Основными целями анализа кадров являются: административная, информационная, мотивационная.

Оценка, которая проводится в административных целях, необходима для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений (повышение, понижение в должности, увольнение, перевод) в ходе реструктуризации компании.

Оценка, проводимая в информационных целях, необходима для того, чтобы сотрудники знали о качестве своей собственной работы и могли взглянуть на себя со стороны.

Мотивационные цели оценки персонала – правильно определить методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников.

Для проведения полного анализа необходимо выделить следующие его направления /58, 59, 60, 61/:

Первое направление - анализ принципов управления кадрами.

Второе направление - анализ методов управления.

Третье направление структура кадров и качественный и количественный состав.

Четвертое направление – социально-психологическое. Степень удовлетворенность работой и включенность в команду.

Пятое направление – пути совершенствования кадров. Обучение. Осознание проблем в деятельности и оценка потенциального развития,

Анализ кадрового потенциала позволяет эффективно подготовиться к реструктуризации, поскольку именно коллектив принимает в ней непосредственное участие и способствует успешному проведению реструктуризации.

9.4 Анализ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Последним четвертым фактором обуславливающим деятельность предприятия является политика научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Диагностика научно-исследовательских и опытно конструкторских работ может проводится по ряду направлений, например таких как анализ технического уровня производства:

- анализ обеспеченности современного технического уровня (износ и обновление основных производственных фондов, уровень технической вооруженности труда, оснащенность производства средствами вычислительной техники);

- анализ внедрения новой технологий (внедрение комплексной механизации производства, внедрение прогрессивных технологических процессов);

- анализ эффективности внедрения мероприятий (снижение затрат персонала, обеспечение дополнительной прибыли за счет снижения себестоимости, обеспечение годового экономического эффекта).

Вторым направлением может быть анализ системы разработки, испытания и внедрения различных новшеств и новаций. Обеспеченность конструкторского отдела необходимыми средствами для достижения необходимого эффекта.

10 Лекция 10 Анализ системы управления

Вторым элементом организационно-управленческого анализ является система управления.

Цель данного анализа – исследование текущего состояния системы управления компанией. Под системой управления понимается совокупность активных социальных и пассивных технических субъектов и объектов, реализующих процессы управления в рамках существующей организационной структуры и культуры.

Основные направления анализа:

- Анализ системы целей компании и стратегий их достижения;
- Анализ процессов управления;
- Анализ организационной структуры и организационно-правовой формы управления;
- Анализ структуры информации;
- Анализ организационной культуры /49/.

Возникновение и формулировка целей зависит от стадии познания объекта, внешних и внутренних факторов, от возможности сведения задачи формализации обобщающей (общей, глобальной) цели к задаче структуризации цели. Задача формулирования обобщающей цели в сложной системе не может быть сведена только к задаче структуризации или декомпозиции цели. Структура, коллективно формируемая, помогает достичь одинакового понимания общей цели всеми исполнителями.

Формирования структур целей зависит от способа представлений структуры целей от стадии познания объекта или процесса декомпозиции обобщающей цели во времени и пространстве. В иерархической структуре целей закономерности проявляются на каждом уровне иерархии (достижение целей вышележащего уровня не может быть полностью обеспечено достижением подцелей) /62/.

Роль целеполагания в управлении организациями /63/. Для окончательной формулировки цели необходимо сначала выбрать область целеполагания, которая может быть следующей: доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояния сотрудников, социальная ответственность. На следующем этапе выбирается направление целей: прибыльность, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощности организации, разработка, производство продукта и обновление технологии, изменения в организации и управлении, человеческие ресурсы, работа с покупателями, оказание помощи обществу.

В международном бизнесе принято выделять восемь ключевых пространств, в рамках которых компании определяют свои цели /57/:

- 1) положение на рынке;
- 2) инновации;
- 3) производительность;
- 4) ресурсы;
- 5) доходность;

- 6) управленческие аспекты;
- 7) персонал;
- 8) социальная ответственность.

На третьем этапе формулируются стратегические цели, например, высокое и надежное положение в отрасли, увеличение доли рынка, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами, повышение качества продукции, расширение и улучшение ассортимента, повышение имиджа компании среди клиентов, улучшение обслуживания среди клиентов, увеличение возможности роста, полное удовлетворение запросов.

И на заключительном этапе устанавливаются конкретные цели и задачи, необходимые разрешения: быстрый рост доходов, рост денежных поступлений, высокие дивиденды, повышение цены акции, увеличение прибыли на вложенный капитал, прочное финансовое положение, стабильный доход.

После анализа цели или целей необходимо провести диагностику миссии и пути достижения целей, то есть стратегии. Стратегия – генеральный план действий определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Сущность стратегического управления – представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегического определения необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегии бывают двух видов – стратегия роста и стратегия сокращения, которые в свою очередь также разделяются. Ниже представлена классификация стратегий:

а) Стратегия роста:

1) интегрированный рост (добавление новых структур внутри отрасли):

- вертикальная интеграция (прямая (фирм-продавцов) и обратная (фирм-поставщиков));
- горизонтальная (фирм-конкурентов)).

2) концентрированный рост (изменение продукта или рынка в рамках традиционной отрасли):

- захват рынка (увеличение доли на традиционных рынках);
- развитие рынка (новые рынки для старого товара);
- развитие продукта (новый товар для старого рынка).

3) диверсифицированный рост (изменение продукта, рынка отрасли):

- центрированная дифференциация (новые производства, с совпадающие с основным профилем);
- горизонтальная дифференциация (новая непрофильная продукция для традиционных рынков);
- конгломератная дифференциация (новые непрофильные производства для новых рынков).

б) стратегия сокращения.

Любая стратегия основывается на двух составляющих: стратегия управления капиталом и стратегия управления трудовыми ресурсами.

Основа стратегического управления человеческими ресурсами – нацеливание кадрового состава организации на достижение целей и долгосрочное развитие. Для разработки эффективной стратегии управления можно воспользоваться технологией кадрового аудита (соответствие персонала организации, ее целям и ценностям).

Набор кадров может осуществляться по двум стратегиям: стратегия по принципу «создать» и стратегия по принципу «купить» /64/.

Направления стратегического видения будущего:

- 1) товарно-рыночная стратегия – выбор номенклатуры объема и качества выпускаемой продукции и поведения предприятия на товарном рынке в области продаж.
- 2) ресурсно-рыночная стратегия – выбор номенклатуры, объема и качества потребляемого сырья и полуфабрикатов и поведения предприятия в области покупок.
- 3) технологическая стратегия – базовый вариант стратегии, определяющий практически все остальные. Выбор технологии большей частью определяет все дальнейшее поведение предприятия.
- 4) интеграционная стратегия – совокупность – решений определяющих взаимодействие предприятия с другими предприятиями.
- 5) финансово-инвестиционная стратегия предприятия – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.
- 6) социальная стратегия – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а так же характер взаимоотношений с акционерами
- 7) стратегия управления – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации выбранной стратегии.

Рациональное управление не обязательно выливается в построение некоторой систематической конструкции, однако оно всегда обеспечивает:

- выработку ясного направления развития;
- координацию деятельности подразделений;
- согласованную деятельность коллектива.

Выработка ясного направления развития позволяет избежать противоречивой и несогласованной деятельности. Согласно закону аккумулярованного опыта, эффективность работы регулярно повышается с течением времени. Смена курса приводит к потере аккумулярованного опыта, следовательно, и к потере эффективности.

Координация деятельности подразделений и согласование деятельности коллектива способствуют формированию полезных синергетических эффектов, сбалансированных вариантов развития предприятия, когда, но из

подразделений не является сдерживающим для других и когда вся продукция одних подразделений полностью востребована другими.

Согласованная деятельность коллектива уменьшает вероятность возникновения производственных конфликтов и способствует созданию творческой атмосферы, более быстрому накоплению знаний.

При формировании стратегии следует учитывать:

- возможности и факторы риска и форс-мажора;
- сильные и слабые стороны организации;
- потенциал организации;
- ценности и другие характеристики: коллектива и руководителей.

Различные комбинации этих факторов и составляют поле выбора, каждый выбор является уникальным и в существенной мере определяется генцианами организации и среды, ценностями руководства и коллектив.

Стратегия неизменно меняется при изменении этих факторов, например при смене руководства, сегмента рынка, слиянии или разделении

Выбор комбинации факторов, составляющих стратегию, в существенной мере должен определяться чутьем или интуицией. Наука об управлении может лишь помочь сформировать видение и цели, построить конкурентные преимущества и реализовать стратегию.

Анализ структуры информации проводится по следующим направлениям:

- информационные потоки в организации
- разделение информации по функциям управления
- анализ информации в организационных структурах
- влияние информационных связей на структуру современной организации
- основные принципы проектирования структур управления
- виды структур, их особенности и свойства /65/.

Анализ организационной культуры является особенно важным в современных условиях так управление предприятием невозможно без учета индивидуальности. Одним из элементов индивидуальности является культура. Управление в условиях культурного многообразия приобретает в современном мире особую актуальность и необходимо учитывать:

- восприимчивость к другим культурам следует развивать путем самообразования и тренировки;
- необходимо использовать разные методы руководства
- признание и уважение культурных различий.

Отправная точка реформ – это совместный диагноз деловых проблем, ведущий к общему видению и открытым действиям.

Культура своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними.

Выделяют следующие типы организационных культур:

- органическая,

- предпринимательская,
- бюрократическая,
- партиципативная.

Таблица 5- Типы организационных культур

| Организационная культура | Форма управления | Рычаг управления | Область целеполагания |
|--------------------------|------------------|------------------|--|
| Органическая | Коллективная | Авторитет | Групповые интересы |
| Предпринимательская | Рыночная | Деньги | Максимальная прибыль |
| Бюрократическая | Бюрократическая | Сила | Воля начальства |
| Партиципативная | Демократическая | Закон | Интересы законопослушного большинства при обязательном соблюдении прав меньшинства |
| | Знаниевая | Знания | Поиск истины |

Корпоративная культура и видение являются "мягкими" понятиями, которые трудно измерить. Их необходимо чувствовать. Тем не менее их влияние на благополучие и ход развития организации является порой более определяющим, чем влияние таких "жестких", осязаемых параметров, как технологическая и экономическая эффективность.

Корпоративная культура является более фундаментальной и медленно меняющейся характеристикой по сравнению с экономическими и технологическими параметрами. Поэтому руководитель, формируя видение, ценности, идеалы, затрагивает фундаментальные слои, определяющие дальнейшее развитие организации.

Видение, ценности, культура и идеалы должны быть согласованными и целостными. Внутренняя противоречивость в них приводит к противоречивому развитию организации, что оборачивается конкурентным проигрышем. Поэтому обеспечение целостности и согласованности "мягких" факторов становится одной из тех жизненно важных задач предприятия, которые ложатся на плечи руководителя.

Стратегию можно рассматривать как средство отражения нужд, стремлений и потенциала коллектива. В обязанности руководства входит формирование и развитие:

- видения;
- миссии;
- кредо.

Координация на основе разделяемых (принимаемых членами коллектива) норм и ценностей больше способствует поддержанию творческой атмосферы, чем координация на основе иерархических правил и регламентов. Поэтому работа с разделяемыми нормами и ценностями способствует:

- здоровому моральному климату;

- раскрытию творческого потенциала сотрудников;
- аккумулярованию опыта;
- адаптивности и гибкости;
- снижению удельных издержек;
- внедрению инноваций.

11 Лекция 11 Анализ производственной деятельности и оценка результатов

11.1 Анализ производственной деятельности

Третьим элементом организационно-управленческого анализа является производственная деятельность.

Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения компанией производственных ресурсов для производства и реализации продукции, то есть выявить эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентирована компания.

Методами с помощью которых может проводиться анализ являются следующие: жизненный цикл изделия, жизненный цикл технологии, жизненный цикл организации, сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонения», факторный анализ.

Производственная структура может классифицироваться следующим образом:

- 1) подразделения основного производства;
- 2) подразделения вспомогательного производства;
- 3) непрофильные подсобные, объекты социальной сферы.

Этапы производства существуют в следующие последовательности: подготовительный этап (исследование, разработка и внедрения), непосредственно производство товара, модернизация товара, снятие с производства. основополагающим показателем является объем производства. Объем производства – один из важнейших показателей, характеризующих производственно-товарную деятельность предприятия. Измерение продукции осуществляется при помощи натуральных и условно-натуральных показателей в единицах трудоемкости и по стоимости. Объем производства характеризуется товарной продукцией; объем реализации – реализованной товарной продукцией. Количество выпущенной и реализованной продукции определяется материально-технической базой предприятия, его организационно-техническим уровнем, эффективностью использования производственных ресурсов. В свою очередь объем продукции влияет на все другие стороны деятельности – себестоимость и рентабельность продукции, финансовое состояние предприятия.

Основными задачами экономического анализа объема производства и реализации продукции на предприятии являются оценка выполнения плана по основным показателям /66/:

- анализ выпускаемой товарной продукции;
- оценка выполнения плана;
- влияние факторов на объем производства (трудовые, материальные, факторы использования основных производственных фондов);
- выполнение плана по ассортименту, номенклатуре, и структуре выполнения;

- качество продукции;
- ритмичность производства
- разработка мероприятий по использованию резервов увеличения выпуска продукции.

Совокупность производственных методов и процессов в определенной отрасли производства носит название технологии /1, 2/. На технологию непосредственно влияют два фактора: технический уровень развития производства (в том числе научно-технический прогресс) и работники, занятые в производственном процессе. Затраты на выполнение функций нанятыми рабочими анализируется по следующей последовательности /66/:

- определение влияния потерь рабочего времени на производительность труда;

- анализ производительности труда (работающих, рабочих, анализ влияния факторов роста производительности труда зависящих от предприятия (повышение технического уровня, совершенствование организации производства, труда и управления, использования рабочего времени, изменение структуры производства) и независящих от предприятия) и определение резервов роста производительности труда;

- соотношение темпов средней заработной платы и темпов роста производительности труда.

Производство может являться эффективным, если, во-первых, низкая себестоимость продукции. Показатель себестоимости, представляя собой затраты предприятия на производство и реализацию продукции, относится к группе качественных показателей хозяйственной деятельности. Снижение себестоимости является важнейшим источником роста прибыли. Оно обеспечивает повышение эффективности производства, способствует улучшению качества производственной работы. Задачи анализа себестоимости заключаются в том, чтобы определить и выяснить какие факторы привели к сложившейся себестоимости, установить в какой степени и за счет чего можно обеспечить дальнейшее снижение себестоимости продукции предприятия. Анализ себестоимости проводят по следующим направлениям:

- анализ себестоимости товарной продукции (общая оценка, анализ сметы затрат на производство, анализ выполнения плана себестоимости товарной продукции по статьям калькуляции);

- анализ затрат на один рубль товарной продукции (анализ выполнения плана по снижению затрат на рубль товарной продукции, динамика затрат на рубль статистической калькуляции);

- анализ себестоимости важнейших видов изделий (анализ отчетных калькуляций, анализ рентабельности).

Отклонение себестоимости может возникнуть за счет действия следующих факторов: объема и структуры выпущенной продукции, цен на сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо, тарифов на энергию и перевозки; себестоимости отдельных видов изделий.

Во-вторых, высокое ее качество, в третьих, высокая степень использования производственных мощностей, в четвертых, высокая производительность труда, в пятых, максимальное использование ресурсов. Для обобщающей характеристики использования материалов пользуются такими показателями, как материалоемкость товарной продукции и коэффициент полезного использования материалов. Анализа использования ресурсов проводится в следующей последовательности:

- анализ высвобождения средств в результате изменения их оборачиваемости;
- оборачиваемость оборотных средств.

Оценка эффективности использования основных фондов проводится в следующей последовательности /66/:

- анализ эффективности использования основных фондов (оценка влияния факторов на изменение фондоотдачи, оценка влияния фондоотдачи на объем производства);
- анализ использования оборудования.

В шестых, низкая аварийность. И, наконец, в седьмых, заключительным этапом анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия является анализ прибыли и рентабельности.

Реализуя созданную продукцию, предприятие возмещает затраты на производство, образуя себестоимость продукции, и получает денежные накопления – прибыль. Ее величина зависит от производственной, снабженческой, сбытовой, финансовой, инвестиционной, кредитной, кадровой деятельности предприятия, поэтому она является качественным показателем его деятельности. Прибыль и рентабельности относятся к числу важнейших показателей оценки работы предприятия, измерения эффективности деятельности его коллектива. Прибыль является важнейшим источником расширения производства, совершенствования его технологии, модернизации оборудования, пополнения оборотных средств, стимулирования коллективов за достигнутые ими результатов деятельности. Это выдвигает задачу дальнейшего его совершенствования форм и методов, учета и анализа прибыли, поиска резервов ее увеличения. Анализ прибыли проводится по следующим основным направлениям: общая оценка прибыли, изучение структуры балансовой прибыли, определение степени влияния различных факторов на величину прибыли от реализации товарной продукции. При анализе структуры балансовой прибыли определяется и изучается прибыль, полученная от реализации товарной продукции, прибыль от прочей реализации, а также результат внереализационных операций. При факторном анализе прибыли определяются направление, и степень влияния основных факторов изменения прибыли от реализации: изменение объема и структуры реализованной продукции, изменения уровня ее себестоимости и уровня цен.

Заключительным этапом анализа прибыли и рентабельности является подсчет резервов их увеличения.

11.2 Оценка бизнеса

Оценка бизнеса и компании является завершающим этапом диагностики компании. Его цель – оценка компании и бизнеса в целом, анализ целесообразности существования и перспектив развития компании и сложившегося бизнеса в рыночном экономическом пространстве.

Для оценки исходного положения компании и определения путей реструктуризации необходимо оценить капитал компании и провести оптимизацию его структуры и состава. С этой целью проводится инвентаризация имущества, и вырабатываются пути реструктуризации имущественного комплекса.

Оценка рыночной стоимости компании и бизнеса проводится на основе затратного, рыночного и доходного подходов, с применением соответствующих методов.

12 Лекция 12 Разработка программы реструктуризации предприятия.

12.1 Выбор направления

Разработка программы начинается с выбора направления на основании анализа внутренней и внешней среды, в которой находится предприятие. Для того чтобы определить, в каком направлении и как изменить структуру предприятия необходимо выявить ключевые проблемы, резервы и конкурентные преимущества, оценить условия реструктуризации. Ответственность за выбор направления ложится на генерального директора или лицо выполняющего его обязанности. Направлениями могут находиться в следующих областях:

1) рыночной среда (ассортимент и/или качество выпускаемой продукции не соответствует требованиям рынка);

2) управление:

- система управления неудовлетворительная в целом или некоторые функции в отдельности (учет, контроль, мотивация, сбор, анализ информации и т.д.);

- наличие диспропорций;

- отсутствие функций необходимых для развития современного предприятия.

3) кадры (необеспеченность квалифицированными, недостаточная квалификация);

4) эффективность функционирования: нехватка основных, оборотных, заемных средств, недостаточная рентабельность.

В России рекомендуется делать выбор направления с учетом следующих положений:

– отказаться от вложение средств в перспективные проекты длительным сроком окупаемости;

- предпочтение высокотехнологичным отраслям, с одновременным поддержанием имеющихся производств;

- некоторые виды производств и рынки по-прежнему остаются закрытыми для иностранных и частных инвестиций;

- сокращение прежде поддерживаемых государством производств;

По форме направления реструктуризации чаще всего могут быть следующими:

- преобразование структуры предприятия в рамках его прежних организационно-пространственных границ;

- разделение предприятия на отдельные самостоятельные части;

- выделение из состава предприятия отдельных (конкурентоспособных или неконкурентоспособных) частей;

- присоединение к предприятию других частей из внешнего окружения;

- слияние предприятия с другими предприятиями из внешнего окружения
- расщепление капитала – продажа доли уставного капитала сторонним инвесторам.

При выборе направления необходимо учитывать, что современные компании могут успешно конкурировать, если обладают способностью внедрять различные новшества. О том, какой способностью обладает данная компания можно по следующим признакам:

- 1) информированность в нововведениях. Она частично зависит от качеств работников организации (широта интересов, профессионализм и т.д.) и отчасти от наличия в ней процедуры поиска новшеств.
- 2) внешняя подконтрольность. Степень зависимости от внешней среды и ответственность перед внешними системами. Формы зависимости: потребность в заемных средствах, кадрах, клиентуре. Организации с более высокой степенью контроля над своей внешней средой осваивают нововведения быстрее.
- 3) резервные ресурсы. Резервными являются те ресурсы, которые еще не задействованы на другие цели. Наличие у организации резервов играет важную роль в увязке нововведения и проблемы. Все новшества требуют для их внедрения затрат, по крайней мере, некоторых ресурсов. Таким образом, наличие резервных ресурсов является существенным фактором для освоения новшества. Резерв может быть в наличии, либо специально создан. Бывает два вида резервов: кадров и материальных ресурсов.
- 4) организационная структура /63/.

Выбор нового направления может породить следующие явления в организации:

- снижение дисциплины
- падение морального духа сотрудников
- возникновение небольших конфликтов по поводу выбранного направления.

Выбор направления должен быть сделан быстро, но не торопясь. Лучше не допускать того чтобы направлений было несколько так как это отнимет ресурсы и энергию людей, а также у сотрудников возникнут сомнения в том, что руководство правильно сделало выбор направления. Если вы ошиблись в выборе направления, то, скорее всего компания перестанет существовать. Но большинство компаний не умирают лишь потому, что ошиблись; большинство из них умирают от недостатка целеустремленности. Они растрачивают силы и ценные ресурсы, пытаясь принять решение. Если выбрано направление, причем совершенно не обязательно, что оно будет правильным. Но оно обязательно должно быть четким и ясным и не менее важно оно не должно быть противоречивым /53/. Любое противоречивое указание, заявление в переходное время тщательно изучаются и приобретают особое значение, особенно в глазах служащих.

При выборе нового направления требования к руководителю возрастают: интерес к элементам, указывающим стратегическое направления недостаточно, необходимо разбираться в деталях, характерных для нового направления. Можно перестараться, пренебрегая деталями в областях, которые все еще важны, но не соответствуют нынешним стратегическим задачам, или уделяя им слишком много внимания. Но нельзя ничего исправить, если вовремя не был совершен необходимый стратегический сдвиг.

Поэтому необходимо лично руководителю показывать свою приверженность направлению при этом привлечь внимание большого числа людей, общаясь с ними на рабочих местах неоднократно и доходчиво объясняя о сущности нового направления. Тем не менее, потребуются время, чтобы новые идеи осели в головах. Повторение оттачивает объяснение нового направления и делает его максимально понятным для сотрудников.

Разногласия о пути дальнейшего следования на вершине стратегически переломного момента могут быть непримиримыми. В большинстве случаев понимание приходит в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство, что что-то изменилось. Вещи не работают так, как раньше. Отношение покупателей к вам изменилось. Разработчики, некогда прекрасно справлявшиеся со своей задачей, больше не в состоянии предложить достойную продукцию. Конкуренты, которых вы списали со счетов или вообще не замечали, переманивают ваших клиентов. Торговые выставки кажутся странными /53/.

Следом за этим возникает новая система взглядов, новое понимание, новые модели действий. Это похоже на то, как если бы группа туристов вновь нашла нужное направление. (На это может уйти год или десятилетие.) И, наконец, разрабатываются новые корпоративные заявления, часто новой командой менеджеров.

Возможно, стратегически переломный момент больше похож не на потерю направления в походе, а на рискованный марш-бросок — полный опасностей переход от старых способов ведения бизнеса к новым. Вы ступаете на этот путь, прекрасно зная, что некоторые из ваших коллег не смогут его осилить. Однако задача высшего руководства заключается в том, чтобы заставить остальных предпринять этот бросок к неясной цели, несмотря на возможные потери, а менеджеров среднего звена — поддержать это решение. Выбора нет.

В соответствии со своими представлениями о правильном направлении люди разделятся на группы. Через некоторое время все поймут, что ставки невероятно высоки. Различные взгляды будут отстаиваться жестко, решительно и серьезно. Люди начнут энергично работать, следуя своим убеждениям с почти религиозным рвением. Там, где раньше действовали конструктивно и сообща, разыграются священные войны: бороться между собой будут коллеги, старые друзья. Обязанности менеджеров среднего уровня (проведение корпоративной политики, работа с клиентами, обучение сотрудников) станут еще сложнее.

12.2 Планирование мероприятий

Практика показывает, что успешность реформ во многом зависит от двух факторов: как они были спланированы и как управлялись. Исходя из уникальной ситуации данного предприятия, нужно взвешенно определить последовательность шагов и скорость проведения преобразований таким образом, чтобы как можно быстрее улучшить финансовые показатели предприятия и одновременно не подвергать риску текущую производственную деятельность.

Планирование – это процесс определения и обоснования целей проекта, способов их достижения, определения эффективных методов и способов их выполнения, необходимых для его осуществления, ресурсов всех видов, установления взаимодействия между участниками проекта. Планирование процесса реструктуризации усложняется сложной психологической обстановкой внутри предприятия, поэтому необходимо учесть возможную социальную напряженность коллектива.

Основными методами построения и контроля плана проекта является календарное планирование и составление бюджета.

Последовательность планирования может быть следующей: разработка концепции, миссии и целей, разработка стратегии реструктуризации всего предприятия и его подразделений, структуризация проекта, определение задач и средств на реализацию проекта. Цели реструктуризации обычно выделяют следующие /67/:

- 1) повышение способности к адаптации фирмы в новых условиях;
- 2) общее снижение издержек;
- 3) выявление внутренних резервов;
- 4) повышение инициативы и личной заинтересованности в росте эффективности, «спасении» производства некоторых видов продукции (и рабочих мест) и др.;
- 5) удовлетворение потребностей рынка;
- 6) оптимизация налогообложения;
- 7) повышение эффективности деятельности.

При планировании в обязательном порядке учитываются интересы всех заинтересованных лиц, которыми являются собственники предприятия, трудовой коллектив, кредиторы предприятия, органов государственного управления, на территории которых расположено данное предприятие.

Вторым шагом планирования является структуризация проекта. Структуризация проекта означает структуру разбиения работ. Она устанавливает связи между планом проекта и потребностями заказчика, обычно представленными в виде функциональных спецификаций или описания работ, в результате которых в цели должны быть достигнуты.

Наиболее важным при разбиении работ является построение такой иерархической структуры проекта, которая позволяла бы эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ и отображать

результаты в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и дат завершения.

К задачам структуры разбиения работ относятся:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой компании и ресурсами;
- точная оценка необходимых затрат: средств, времени и материальных ресурсов;
- создание единой базы планирования, составления смет, контроля за затратами;
- увязка структурных параметров с организационно-правовой и структурой управления;
- увязка работ по проекту с системой ведения бухгалтерских счетов;
- переход от общих, целей к определенным задачам, выполняемым подразделениями компании;
- определение комплекса работ.

Третьим шагом планирования является постановка задач. В рамках реструктуризации предприятия чаще всего решаются следующие задачи:

- 1) модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия;
- 2) существенное изменение системы управления;
- 3) изменение использования и привлечения человеческих, финансовых и иных ресурсов предприятия;
- 4) изменение взаимоотношений с потребителями.

Трудности возникающие при решении этих задач, могут быть следующими: отсутствие социально востребованных бизнес-идей, необходимость осуществления большого объема предварительной исследовательской и аналитической работы экономического, управленческого, социального и маркетингового характера; необходимость тщательной ревизии всего многообразия ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия; преодоление разрывов в хозяйственных связях, в том числе между структурными подразделениями самого предприятия; необходимость выхода на новый уровень кооперации и взаимодействия с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом; необходимость учета многосторонних интересов всех участников реструктуризации; неочевидность результатов в современных экономических условиях вследствие многофакторного проявления проблем предприятий.

Четвертым шагом является выбор подходов, технологий и средств.

Концепции и подходы, которые могут быть использованы при реструктуризации предприятий могут быть следующими:

- 1) реструктуризация на основе создания бизнес-единиц. Бизнес-единица это отдельно управляемое подразделение комплекса, юридически самостоятельное или несамостоятельное, полностью или частично

экономически обособленное, ответственное за всю деятельность, необходимую для осуществления функций, возложенных на него в комплексе. В литературе известны еще под название центры ответственности. Бывают следующих типов: затрат, доходов, инвестиций, прибыли.

2) концепция «ключевой компетентности». «Ключевая компетенция» - это уникальная технология плюс приспособленный для ее реализации хорошо отлаженный высококачественный производственный процесс и высококвалифицированный персонал. В основе организации деятельности компании – принцип поиска, развития, интеграции передовых технологии с целью их воплощения в «ключевые базовые продукты», которые затем находят применение в конечных продуктах выпускаемых компанией. Для определения сфер ключевой компетенции рекомендуется проинвентаризировать все имеющиеся на фирме технологии и ноу-хау /68/.

3) Ресурсный подход. Преимущества ресурсной парадигмы стратегического менеджмента по сравнению с классической рыночно-конкурентной концепцией, возросшая роль информации и знаний как стратегических ресурсов предприятия. В рамках ресурсной концепции предметом внутреннего анализа является не продукция и стратегические рыночные сегменты и даже не все ресурсы, а стратегическая компетенция предприятия, которые относятся по всей совокупности продуктов и услуг организации и нуждаются в особом подходе с точки зрения управления. Сторонниками такого подхода были Ж.Л. Аргель, который утверждал: Метод стратегического управления предприятием, основанный на анализе внутренних ресурсов с целью идентификации, охраны, эксплуатации и создания редких ресурсов предприятия, позволяющих получать конкурентные преимущества на рынке /69/. И С. Дежу: стратегические ресурсы – ресурсы обеспечивающие предприятию устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество, являющимися ограниченными по своей природе, плохо поддаются или не поддаются замещению и имитации, должны передавать вес в глазах клиентов.

Характер ресурсов связан так же с тем, что они являются иммобильными. на этапе реализации ресурсного подхода должно стать определением того, какие перспективные области могут быть освоены с наилучшими шансами на базе накопленного «портфеля стратегических компетенций». На этом этапе максимального включения ключевых компетенций в стратегии предприятия решается задача создания долгосрочного конкурентного преимущества /70/.

4) концепция «минимализма». Основная идея концепции минимализма состоит в том, чтобы освободить производственный процесс, рассматриваемый прежде всего, как «генератор прибыли», от всего лишнего: ненужные затраты, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и прочие. Важнейший принцип подхода заключается в экономической, финансовой оценке внутрипроизводственных параметров. Эта технология управления, содержащая все лучшие элементы системы управления «точно вовремя», системы «тотального контрольного качества», статистических методов управления производством /71/.

5) концепция «совершенного предприятия». Концепция «совершенного предприятия» предполагает, что не стратегия, а организация предприятия, организационная культура, качество отношений с потребителями, управление персоналом, оптимизация основных процессов должны стать главным и основным объектом внимания руководства предприятия /49/.

После выбора подхода необходимо определиться с технологией. Технологии осуществления реструктуризационных преобразований бывают следующие:

- технология, реализующаяся как поток проектов: организация процесса по заранее составленному графику;

- технология, с отсутствующими заранее разработанными графиками мероприятий; намечаются лишь рубежные ориентиры; в определенной последовательности большое значение отводится импровизации;

- поэтапная ситуационно-проектная технология, в рамках которой весь процесс разрабатывается в общих контурах; следующий шаг осуществляется после завершения предыдущего, следующая фаза готовится непосредственно в ходе процесса и зависит от результатов предыдущей;

- комплексная резонансная технология, предполагает одновременное проведение нескольких процессов изменения; содержание, конкретных действий и сроки их выполнения детализируются непосредственно в процессе изменений /49/.

Выбор средств для проведения реструктуризации. К средствам относятся финансовые и трудовые ресурсы.

Финансирование плана реструктуризации должно осуществляться при соблюдении некоторых условий:

- динамика инвестиций должна обеспечивать реализацию проекта в соответствии с временными и финансовыми ограничениями;

- снижение затрат финансовых средств и риска проекта должно обеспечиваться за счет соответствующей структуры и источников финансирования и определенных организационных мер, в том числе налоговых льгот, гарантий, разнообразных форм участия.

Финансирование плана включает следующие основные стадии:

- предварительное изучение жизнеспособности проекта;

- разработка плана реализации проекта (оценка рисков, ресурсное обеспечение и пр.);

- организация финансирования, в том числе: оценка возможных форм финансирования и выбор конкретной формы, определение финансирующих организаций, определение источников финансирования, контроль выполнения плана и условий финансирования.

Финансирование реструктуризации может осуществляться или путем самофинансирования, или с использованием заемных источников.

Вторым главным элементом при выборе средств являются трудовые кадры, которые будут осуществлять реструктуризацию. К ним относят менеджера полностью ответственного за проект и команда специалистов. Группа может состоять как из работников реструктуризируемого предприятия,

прошедших повышение квалификации или переобучение, так и привлекаемых специалистов консультационных компаний. В любом случае вознаграждение за результаты реструктуризации будут выплачиваться только после подведения итогов программы.

13 Лекция 13 Организация управления программой

Для того чтобы процесс реструктуризации достиг намеченных целей необходимо создать внутри предприятия некий управляющий субъект, который будет реализовывать план реструктуризации. Данным субъектом является проектная группа. Проектная группа позволит сделать управляемым сам ход проведения реформы предприятия и при необходимости осуществлять своевременные корректировки. Известно, что управление это второй фактор успешности проведения реформ, после постановки целей и формирования стратегии. Сущность организации состоит в следующем:

- обеспечение взаимодействия между всеми участниками процесса;
- разделение ролей и ответственности;
- определение ответственности за принятие решений;
- обеспечение эффективного распределения информации о ходе процесса;
- обеспечение гибкости использования ресурсов.

Третий этап состоит из двух шагов формирование проектной группы и подготовки проекта к запуску.

13.1 Формирование проектной группы.

Для формирования проектной группы осуществляется подбор и подготовка менеджера и команды для осуществления реструктуризации. Менеджер подбирается в соответствии с принципом единоначалия, то есть все изменения от начала и до конца будет проводить один человек – не допустима смена руководства на каком либо этапе. В некоторых исследованиях данный подход называют «чемпионом модели изменений». Лицом, назначенным на такую должность, может быть топ-менеджер организации или человек, приглашенный в качестве консультанта на время проведения изменений. Преимуществом данного подхода является: «Во-первых, внимание сосредотачивается на конкретном человеке, который олицетворяется с процессом изменений. Живой «символ» изменений может действовать как стимул к их совершению, что даст возможность избежать сложностей. Во-вторых, во многих случаях организатор изменений является экспертом в данной области. Вероятно, он уже встречался с подобными изменениями в других организациях и хорошо знаком с возникающими при этом проблемами и способами их решения. В-третьих, назначение какого-то одного человека руководителем изменений иногда означает, что топ-менеджеры в этот момент заняты другими проблемами и передают ответственность за изменения данному человеку. Таким образом, они получают возможность сконцентрироваться на развитии будущей стратегии» /72/.

После того как выбран менеджер, приступают к созданию команды. Команда – малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции. В данном случае команда должна быть самоуправляемой,

то есть самостоятельно принимающей решения о распределении заданий, в процессе их выполнения членов группы, обучающей друг друга и оценивающей результаты деятельности. Оптимальный размер команды от пяти до пятнадцати человек. Профессиональный состав команды должен допускать не узкую специализацию, а набор ряда направлений в соответствии с планом реструктуризации и намеченной стратегией, в то же время, в каждом случае можно выделить специалистов, деятельность которых является ключевой и важна для успеха проекта в целом.

Сплоченность команды в целях реализации программы должна характеризоваться эффективностью совместной деятельности, которая может быть связана:

- с эмоциональной близостью участников совместной деятельности;
- с участием членов группы в принятии решений по установлению целей совместной деятельности;
- с взаимозависимостью, которая предполагает взаимопомощь, взаимную компенсацию недостатков, значимость каждого участника для группы в выполнении общей задачи;
- со своевременным и умелым управлением конфликтами. Отказ от сокрытия конфликтов, откровенный обмен мнениями при их разборе, поиск решений, а не мнимого согласия;
- с особенностями руководства группой, которые предполагают способность лидера отказаться от личных амбиций, служить примером для других, соблюдать оптимальную дистанцию с подчиненными;
- со сплоченностью, которая определяется через тесноту межличностных связей, интенсивность взаимодействия /72/.

Сплоченность также характеризуется:

- 1) временем существования группы. Слишком короткий срок существования группы не позволяет достигнуть высокого уровня сплоченности, а слишком длительный может привести к нарушению достигнутого высокого уровня.
- 2) размером группы. Увеличение количества членов в группе свыше девяти человек может повлечь за собой снижение сплоченности.
- 3) возрастом членов группы. Более сплоченными являются единообразными по возрасту группы
- 4) внешней угрозой. Наличие внешней угрозы влечет за собой повышение показателей сплоченности группы. Руководители иногда не учитывают, что исчезновение внешней угрозы часто приводит к нарушению сплоченности.
- 5) предшествующим успехом. Гордость за совместные достижения влечет за собой усиление сплоченности. Неудачи подрывают сплоченность.

В то же время созданная команда должна эффективно взаимодействовать с функциональным руководством реструктуризируемой

организацией и придерживаться установленных правил формального взаимодействия между участниками проекта.

Основной смысл проектной концепции управления заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение цели определенным руководителям – менеджеру проекта реструктуризации и ключевым членам команды. Основная проблема проектной концепции управления заключается в сложности создания эффективной временной системы управления, которая должна функционировать совместно с постоянной системой управления в организации.

Сформированная команда является организационным ядром преобразований, в связи, с чем её формирование и эффективная работа должны являться заботой генерального директора или лица исполняющего его обязанности. Важнейшим критерием для членов команды наряду с профессиональной квалификацией является принцип психологической совместимости, позволяющий наряду с решением организационных проблем, оказывать положительное воздействие на всю организацию своими слаженными действиями и преемственностью.

Команда должна обладать следующими характеристиками: гибкость, осознание общей ответственности, сбалансированность целей команды с целями организации, инициативность и профессионализм членов, творческий подход в постановке и решению задач, быстрая и адекватная реакция на изменения внешней и внутренней среды. Команда и возглавляющий её менеджер ответственна перед так называемым руководящим комитетом, в состав которого входят:

- генеральный директор, функция которого состоит в обеспечении контроля за осуществлением проекта;
- финансовый директор, отвечающий за координацию работ по проекту;
- главный бухгалтер, разрабатывающий и поддерживающий новые структуры отчетности и процедуры учета;
- главный экономист, занимающийся разработкой и внедрением финансовых систем: расчеты с бюджетом, система критериев оценки эффективности, внутренне ценообразование и т.д.;
- заместитель директора по кадрам и безопасности, отвечающий за кадровые вопросы.

Руководящий комитет периодически встречается с руководителями различных подразделений, чтобы следить за ходом внедрения программы преобразований.

В период перехода от старой структуры к новой с целью устранения неизбежных неувязок следует создать также так называемый временный комитет под руководством финансового директора, состоящий из руководителей подразделений совместного использования и центральных служб. Временный комитет обязан решать все текущие проблемы, возникающие на предприятии в период проведения преобразований. Временный комитет разрабатывает финансовый план будущих преобразований. План рассматривается, утверждается руководящим комитетом и принимается

всеми руководителями подразделений. Планируемый период делят на три этапа: подготовка основы для новой организации, создание новой организации и начало полноценного функционирования новой организации.

13.2 Подготовка проекта к запуску

Основной задачей этого этапа является обеспечение информирования сотрудников о предстоящих преобразованиях, стимулов для их активного участия в процесс, а также решения задач в каждом подразделении.

Информирование всего коллектива может происходить по двум сценариям. По первому сценарию все участники собираются вместе и обсуждают будущие преобразования. Его ограничения состоят в том, что если большой коллектив будет затрачено много времени, и некоторые вопросы останутся без ответа. Для того чтобы все получили ответы на волнующие вопросы, можно организовать информирование через руководителей всех уровней. Для этого сначала проводят собрания в крупных коллективах с тем, чтобы их руководители поговорили об этом со своими подчиненными, затем те в свою очередь должны провести собрания для информирования своих подчиненных и т.д. Члены рабочей группы накануне собраний должны консультировать основного выступающего.

Рабочая группа разрабатывает материалы в помощь руководителям, которым предстоит проводить такие собрания. Сотрудникам в первую очередь нужно объяснить причины, по которым программы преобразования необходимы, а само преобразование неизбежно. Кроме того, следует четко объяснить, что в перспективе все будет строиться на эффективности работы каждого и тот, кто сумеет проявить инициативу, может рассчитывать на достойное вознаграждение и место в будущей организации.

Необходимо с самого начала обеспечить стимулы для всех руководителей, чтобы заинтересовать их в осуществлении программы преобразований. Должны быть в частности разработана временная система стимулирования: премии руководителям должны начисляться в зависимости от успехов их подразделений в период проведения реструктуризации. Основными критериями должны стать своевременное выполнение запланированных действий, умение найти оптимальное решение непредвиденных проблем, реальная поддержка преобразований.

14 Лекция 14 Реализация программы реструктуризации

Четвертым этапом реструктуризации является реализация программы реструктуризации. Реализация сопровождается управлением текущими изменениями и выражается в осуществлении мониторинга проекта реструктуризации, контроле за текущими результатами и разрешении конфликтов.

Мониторинг проекта реструктуризации. С целью реального управления процессом следует постоянно контролировать определенные ключевые показатели: еженедельный объем продаж, уровень товарно-материальных запасов, движение денежных средств и т.п. для решения этой задачи следует разработать форму еженедельного отчета о ключевых показателях с представлением ее генеральному директору /41/.

Контроль. Требования к системе контроля за реализацией проектов реструктуризации, включающие состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений, вырабатываются до начала осуществления проекта с участием всех заинтересованных сторон. Система руководства проектом должна обеспечивать корректирующие воздействия там и тогда, где и когда они необходимы.

Основные принципы построения эффективной системы контроля заключаются в наличии:

- четких планов;
- ясной системы отчетности;
- эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций;
- эффективной системы реагирования.

В процессе контроля следует выделить три основных шага:

- отслеживание фактического состояния работ – сбор и документирование фактических данных;
- анализ результатов и измерение прогресса (с необходимыми прогнозами);
- корректирующие действия.

Для обеспечения эффективного контроля за содержанием работ проекта должны быть определены формальные процедуры управления изменениями. Подвергнуться изменениям могут цели, планы и организация проекта, использование ресурсов, контракты, используемые стандарты, внешние факторы, влияющие на проект.

Разрешение конфликтов. При реализации программы реструктуризации возникновение социально-психологической напряженности в коллективе неизбежно. Иногда напряженность в коллективе в целом откровенно перерастает в конфликт. «conflictus» с лат. «столкновение». В настоящее время его определяют как особый вид взаимодействия субъектов (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов /63/. На конфликт как процесс необходимо целенаправленно воздействовать, то есть управлять им. Это возможно посредством анализа конфликтной ситуации и инцидентов;

выявления сторон и участников конфликтной ситуации и выявления конфликтной ситуации. При выявлении конфликтной ситуации осуществляется, во-первых, оценка мотивов, во вторых, оценка ситуации. В ряде случаев необходимым условием управления конфликтом является диагностика его остроты. Модель диагностики остроты конфликтной ситуации предполагает анализ ее основных характеристик:

характеристики конфликтной ситуации:

- характер разногласий
- размер ожидаемого выигрыша
- взаимозависимость сторон конфликтной ситуации
- продолжительность конфликта
- структура и организованность противоборствующих сторон
- участие третьей стороны
- субъективная оценка динамики конфликта /74/.

И выделяют следующие функции конфликтов:

- 1) информативная функция
- 2) интегративная функция
- 3) инновационная функция

Конфликт недопустим, так в него могут быть втянуты все члены организации и вместо выполнения своих обязанностей, реализации плана, «болеть» за одну из конфликтующих сторон. И в итоге он дорого обойдется всей организации в целом: затраченные ресурсы и упущенные возможности могут еще сильнее усугубить ситуацию на предприятии. При обнаружении симптомов конфликта – замедление реализации плана, саботаж, появление споров по поводу распределения прав и обязанностей, необходимо выяснить причины и принять экстренные меры к их устранению. В процессе разрешения конфликтов может выясниться, что сторонниками преобразований являются не все члены коллектива, нужно быть к этому готовым и иметь готовые варианты привлечения противников преобразований на свою сторону и только в крайнем случае противников необходимо изолировать от коллектива, так как привлечение и использование противников может дать еще больший положительный эффект, чем использование сторонников. Поэтому, чтобы избежать трудностей, необходимо создавать позитивный настрой и готовность к конструктивным действиям сотрудников организации. Наряду с перечисленными средствами разрешения конфликта необходимо использовать следующие инструменты убеждение, навязывание норм, материальное стимулирование и использование власти /65/.

Наличие конфликтов выражается в явном и неявном сопротивлении осуществлению преобразований и обычно возникает, если эти изменения меняют привычное течение событий или содержат скрытые угрозы положению человека в организации.

Персонал сопротивляется изменениям по нескольким причинам /51, 74/:

- неопределенность – возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;

- ощущение потерь. Люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формульную или неформальную власть, доступ к информации;
- убеждение, что перемены не принесут ожидаемых результатов.
- распределение ограниченных ресурсов
- технологическая неопределенность
- неопределенность организационной структуры, функций обязанностей
- нарушение субординации
- конфликтные рабочие места, характеризующиеся несоответствием прав и обязанностей
- различия в ценностных ориентациях и потребностях работников и руководителей.

В соответствии с выявленными причинами выработаны методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление. Они состоят в следующем:

- образование персонала и передача информации;
- привлечение подчиненных к принятию решений, позволяющее потенциальным противникам изменений, свободно выразить свое отношение к ним;
- облегчение и поддержка – средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Возможна профессиональная дополнительная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;
- материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.
- кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств;
- маневрирование – выборочное использование информации, предоставляемой работникам;
- составление четкого графика мероприятий;
- поэтапность преобразований, дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- принуждение, то есть угроза лишиться работы, продвижения повышения профессионально квалификации, заработной платы, назначения на новую должность /53/.

Если конфликт не будет разрешен, то последствия будут следующими:

- цели реструктуризации будут не достигнуты, и существование предприятия может прекратиться
- приблизительно 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения.
- На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15% рабочего времени, что ведет к снижению производительности труда.

- конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь
- возрастают неудовлетворенность трудом и текучесть кадров.
- возрастает неоправданная конкуренция. Наблюдается сокрытие информации.²
- формируется представление о другой стороне как о «враге» /70/.

15 Лекция 15 Оценка эффективности компании прошедшей реструктуризацию

Эффективность компании можно оценивать с помощью традиционной модели эффективности. Однако ее невозможно распространить на:

- нематериальные и интеллектуальные активы;
- товары высокого качества;
- заинтересованные и опытные работники;
- предсказуемые и управляемые внутренние процессы;
- лояльные клиенты, удовлетворенные сотрудничеством.

Не учитывая, их компания не может о них, и информировать своих акционеров, работников, кредиторов и общество. Если компания не пополняет свой запас нематериальных активов и не расширяет потенциальные возможности, отрицательные результаты не замедлят сказаться на доходах компании.

Система сбалансированных показателей решает перечисленные проблемы, а также позволяет в будущем избегать их и перевести управление преобразованной компанией на новое качество /71/.

Противоречие между непреодолимой силой направленной на создание широких конкурентных возможностей и неповоротливостью модели финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания синтезированного явления: системы сбалансированных показателей эффективности.

Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Однако такие финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компании в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологии и инновационный процесс.

Система сбалансированных показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив цели. Показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании, и рассмотреть ее деятельность необходимо по четырем критериям: финансовому; взаимоотношения с клиентами; внутренними бизнес-процессами, а также обучению и развитию персонала.

15.1 Финансовая составляющая

Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. В начале разработки финансовой составляющей систему сбалансированных показателей необходимо

определить соответствующие финансовые параметры для своей стратегии. Финансовые цели должны играть двойную роль: они определяют финансовые результаты, ожидаемые от проведения в жизнь стратегии с одной стороны, и являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих с другой.

Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании. Стратегическое развитие может быть от агрессивного роста доли данного бизнеса на рынке до консолидации, ухода с рынка и ликвидации. В зависимости от стратегии будут устанавливаться цели. Например, если стратегия роста, то общей финансовой целью может быть процент роста дохода и объем продаж в целевом сегменте. Предприятие находится в начале своего жизненного цикла, товары обладают существенным потенциалом роста. Для реализации потенциала должно быть предусмотрено:

- а) привлечение значительных ресурсов с целью развития и продвижения новых товаров и услуг;
- б) расширение и строительство производственных мощностей;
- в) инвестирование в системы, инфраструктуру и распределительную сеть;
- г) создание и развитие клиентской базы.

Как правило, денежный поток в процессе реализации данной стратегии может иметь и отрицательное значение, рентабельность быть низкой, а инвестиции превышать доходы.

Управление рисками. Необходимо уравнивать расчет ожидаемой прибыли с управляемыми рисками и контролем за ними. Области управления рисками являются:

- минимизация рисков;
- достаточность резервных фондов;
- процент отклонения реальных результатов от планируемых.

Стратегические направления финансовой составляющей. Для каждой из трех стадий стратегии роста, устойчивого состояния сбора «урожая» выделяют три финансовой стратегические цели, которые ведут к реализации стратегии:

- а) рост дохода и расширение структуры деятельности:
 - новые продукты;
 - новое применение;
 - новые клиенты и рынок;
 - новые взаимоотношения;
 - новая структура предложения товаров.
- б) сокращение издержек и увеличение производительности:
 - повышение производительности;
 - снижение удельных издержек;
 - совершенствование системы каналов;
 - сокращение текущих расходов.
- в) использование активов и инвестиционная стратегия:
 - денежный цикл;
 - оптимизация использования активов.

15.2 Клиентская составляющая

Данный компонент определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где компания собирается работать.

Общая цель и стратегия должны быть ориентированы менеджерами как специфические задачи, ориентированные на конкретный сегмент рынка и потребительскую группу.

Предложение потребительской ценности целевой группы клиентов является ключевым фактором при определении перспективных целей и показателей данной составляющей.

Ключевые показатели данной составляющей, а именно удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений, которые являются важнейшими индикаторами при оценке работы с клиентами.

Сегментация рынка. При формировании стратегии необходимо рассмотреть различные группы клиентов и сегменты рынка, а также их предпочтение через призму таких факторов как цена, функциональность, качество, репутация, имидж, взаимоотношения и обслуживание.

Быстро развивающиеся технологии и усиливающиеся конкуренция на рынке послужит тому, что многие компании стали выбирать поставщиков, способных предложить инновационные пути снижения издержек, несомненно, цена остается решающим фактором при выборе поставщика, однако его умение найти новые подходы к снижению издержек клиента играет не последнюю роль.

Основные ключевые показатели показаны на рисунке 5.

Рисунок 5 - Группа ключевых показателей

Доля рынка и доля потребителя. Определить своего целевого потребителя или сегмент рынка, компания может использовать еще один показатель рыночной доли – долю потребителя (доля «кошелька» - количество проданного товара одному потребителю).

Сохранение клиентской базы – наилучший путь для сохранения или увеличения своей доли на рынке.

Расширение клиентской базы – число новых покупателей, объем продаж новым покупателям.

Удовлетворение потребностей клиента. Для достижения высокой степени лояльности, удержания и прибыльности клиента не достаточно просто получить от него удовлетворительную оценку. Только когда потребитель в высшей степени доволен купленным товаром, можно рассчитывать на то, что он совершит повторную сделку.

Прибыльность клиента. Система расчета издержек по виду хозяйственной деятельности позволяет определить как прибыльность отдельного взятого клиента, так и совокупную прибыльность групп клиентов. Для компании важен не просто довольный покупатель, ей нужен выгодный покупатель.

Финансовый показатель как прибыльность клиента, позволяет компании стать ориентированной на потребителя, а не одержимой идеей привлечения как можно большего их числа. Не все требования клиентов выгодны для предприятия. Если же сам клиент или выдвигаемое им требование особенно важны для компании, а повышение цены невозможно, система анализа хозяйственной деятельности тут же сигнализирует о возникновении невыгодных взаимоотношений между компанией и потребителем. В этом случае возникает необходимость пересмотра ключевых процессов производства и доставки товаров.

Показатель прибыльности может свидетельствовать о том, что некоторые клиенты убыточны. Особенно новые, когда серьезные усилия затраченные на их завоевание, должны быть удовлетворены прибылью, полученной от продажи товаров этим «новичкам». В таких условиях предполагаемый срок прибыльности становится основанием для сохранения или отставки данного клиента. Новые потребители, даже если они в данный момент неприбыльные, все равно является ценным приобретением, поскольку обладают потенциалом роста.

Показатель потребительной ценности предложения состоит в характеристиках товара, поставляя которые компания поддерживает лояльность и удовлетворенность клиентов целевого сегмента рынка, а также какие взаимоотношения поддерживаются с клиентами (доставка, в том числе сроки исполнения заказа) и имидж и репутации компании осуществляющей поставку товара. Завоеывая лояльность потребителей, компания формирует свои конкурентные преимущества.

15.3 Составляющая внутренних бизнес-процессов

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Цели и показатели данного раздела системы сбалансированных показателей, как правило, формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность позволяет предприятиям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить задачи клиентов и акционеров.

Большинство организаций концентрируют свои усилия на совершенствовании существующих операционных процессов. Для создания системы сбалансированных показателей рекомендуется определить полную стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов.

Для того чтобы достичь явного устойчивого преимущества перед конкурентами необходимо обойти их по качеству, сокращению

производственного цикла, производительности, объему выпуска, затратам, причем эффективности значительно.

Цели и задачи составляющей внутренних бизнес-процессов сформулированы в соответствии с четкой стратегией, направленной на удовлетворение ожиданий акционеров и клиентов. Такой последовательный (от общего к частному, сверху вниз) подход обычно выявляет абсолютно новые бизнес-процессы, в которых организация должна достичь превосходства.

Объединение целей финансовой и клиентской составляющих и внутренних бизнес-процессов выявило две совершенно новые задачи:

а) управление отношениями с заказчиком в ходе реализации проекта с целью сокращения сроков окончательной оплаты работ;

б) предвосхищение будущих потребностей клиента и влияние на их формирование.

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.

Существует некоторая общая модель создания стоимостной цепочки, которую как основу организации могут использовать в составляющей внутренних бизнес-процессов (рисунок 6). Она включает:

- инновации;
- операции;
- послепродажное обслуживание.



Рисунок 6 - Модель создания стоимостной цепочки

Инновационный процесс. Эффективные и своевременные инновации во много раз важнее, чем отлично организованный повседневный процесс - как длинная волна создания стоимости, в которой компания сначала определяет и изучает новые рынки, новых потребителей и их настоящие и скрытые потребности. Затем начинается разработка и развитие новых товаров, которые позволят завоевать рынок и клиентов и удовлетворить их потребности.

Инновационный процесс состоит из двух компонентов: определение рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары. Поскольку компания организует свой внутренний бизнес процесс в соответствии с конкретными нуждами клиентов, получение адекватной и точной информации о размерах рынка и предпочтениях потребителя.

Показатели теоретических и прикладных исследований:

- 1) временной цикл,
- 2) затраты,
- 3) валовая прибыль от продажи новых продуктов,
- 4) временная характеристика продаж новых товаров: продукты усовершенствованной технологии ограничены несколькими годами (на пятом году объем продаж составляет небольшую часть от объема продаж первого и второго года, а у инновационного товара коэффициент их продаж растет из года в год).

Операционный процесс. Начинается с получения заказа от клиента и заканчивается их доставкой. Главное: эффективная, бесперебойная и своевременная доставка.

Показатели:

- нормативные издержки
- бюджетный анализ отклонений
- эффективность использования рабочей силы и оборудования
- отклонения закупочных цен
- издержки выполнения больших объемов заказов
- качество
- срок доставки
- оформление заказов, получение, выставление счетов.

Послепродажное обслуживание. Включает гарантийное и ремонтное обслуживание, возврат, платежи по кредитам.

Основной элемент в этом потребительском предложении: скорость ответной реакции, доброжелательность персонала и надежность.

Предприятия, которые желают оправдать ожидания клиентов относительно послепродажного обслуживания могут использовать показатели для операционного цикла.

При выставлении счетов и получении денег. Если в кредит потребуется следующие показатели: затраты качество продолжительность временного цикла, в дополнение к скорости процедур выставления счетов, получения окончательной оплаты и решения спорных вопросов.

15.4 Обучение и развитие

Данная составляющая обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения целей установленных предыдущими составляющими.

Компании должны вкладывать в развитие своей инфраструктуры – в людей, системы, процессы, если хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных целей.

Направления обучения и развития:

- 1) возможности работника;

- 2) возможности информационных систем;
- 3) мотивация, делегирование полномочий, соответствии личных целей корпоративным.

Возможности работника.

Кардинальное изменение управленческого мировоззрения требует такого переобучения работников, чтобы их творческие возможности были мобилизованы на достижение стратегических целей компании.

Ключевые показатели статуса персонала:

- удовлетворенность работника,
- сохранение кадровой базы,
- эффективность работника.

Возможности информационных систем. Персонал, непосредственно контактирующему с клиентами, нуждается в точных, полных и своевременных данных об их взаимодействии с компанией.

Коэффициент – стратегической информированности - аналог коэффициента стратегического переобучения – доля доступной информации относительно ожидаемой.

Мотивация, полномочия и соотношение личных целей со стратегией компании. Не будет вклада, если отсутствует мотивация. Следовательно, мотивацию можно оценивать так:

- число выдвинутых и внедренных предложений;
- совершенствование – не только экономии, но и совершенствование качества, сокращения временного цикла для специфических внутренних и клиентских составляющих,
- показатель «половина»:

Процесс совершенствования состоит из следующих основных элементов:

- определение показателей самого процесса, требующего улучшения;
- оценка ожидаемые показателей «половины»;
- разработка индекса, отражающего процесс улучшения с той скоростью, которая определена показателями «половины».

Показатель соответствия личных целей корпоративным целям каждого работника и отдела должны согласовываться с корпоративными целями и задачами, сформулированными в системе сбалансированных показателей.

Показатель работы в команде. Не одна из целей не может быть достигнута в полной мере без коллективного труда всей команды, работников будь то разработка нового продукту, обслуживание клиента или внутренние операции.

Приложение А (обязательное)

Таблица А.1 – Причины, препятствующие экономическому росту

| Следствие | Причины |
|--|--|
| Низкое качество управления | <ul style="list-style-type: none"> - отсутствие стратегии в деятельности предприятия; - ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным; - недостаточное знание конъюнктуры рынка; - низкий уровень квалификации менеджеров и персонала; - отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий; - неэффективность финансового менеджмента и управления издержками производства. |
| Высокие риски (незащищенность права собственности, значительный риск потери средств из-за плохого управления, отсутствие действенного механизма реализации обязательствного права, непрозрачность финансового состояния предприятия) | Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, результаты деятельности, сохранность и эффективное использование имущества предприятия |
| | Уставный капитал акционерных обществ, который является одним из показателей, характеризующих масштаб деятельности предприятия, практически не выполняет главной своей функции - обеспечения минимальной гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов |
| | Отсутствие эффективного механизма исполнения решений судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника. |
| | Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, что снижает его инвестиционную привлекательность. |
| | Высокие расходы на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства. |
| | Практика перекрестного субсидирования и деформированная структура издержек производства вследствие дифференциации (по потребителям) цен и тарифов на товары и услуги естественных монополий |
| | Отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом состоянии предприятия для акционеров (участников), руководителей предприятия, потенциальных инвесторов и кредиторов, органов исполнительной власти. |

Приложение Б (обязательное)

Таблица Б.1 - Направления реформирования предприятия

| Концепция | Методические рекомендации | |
|--|--|---|
| | На само предприятие | Содержание |
| Изменение амортизационной политики: свободный выбор методов амортизационной политики, упрощение и укрупнение норм амортизации. | Выявление и устранение нарушенных прав собственников | Принятие общим собранием акционеров решений, обеспечивающих адекватное представительство акционеров в совете директоров доле участия в капитале общества и восстановление нарушенных прав акционеров. |
| Совершенствование механизмов исполнения судебных решений | Инвентаризация и реструктуризация имущественного комплекса предприятия | Выделение вспомогательных производств в самостоятельные структурные подразделения, а также передача объектов социально-бытового и культурного назначения в ведение органов местного самоуправления |
| Ускорение и завершение передачи объектов социально-культурного и жилищно-коммунального хозяйства, находящихся на балансах предприятий, в ведение органов местного самоуправления | Рыночная оценка активов предприятия | Возможность увеличения размера уставного капитала акционерного общества (уставного фонда государственного унитарного предприятия) и тем самым существенно повышая обеспеченность удовлетворения возможных требований кредиторов, что в свою очередь явится залогом устойчивых взаимоотношений между предприятиями |

Продолжение таблицы Б.1

| | | |
|--|--|--|
| <p>Формирование системы экономических индикаторов, позволяющих предприятию идентифицировать себя для выхода на новые рынки</p> | <p>Анализ финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления предприятием</p> | <p>Выявление ключевых внутренних и внешних проблем предприятия и путей их решения: - создание маркетингового отдела на предприятии; - анализ существующих: каналов и сетей сбыта продукции, системы снабжения; - ассортимента выпускаемой продукции; - финансового состояния предприятия и эффективности финансового управления; - эффективности организационной структуры и ее соответствия направлениям деятельности; - сильных и слабых сторон предприятия относительно своих конкурентов</p> |
| <p>Обеспечение приобретения в собственность земельных участков, на которых оно размещено</p> | <p>Выработка стратегии развития предприятия</p> | <p>Обеспечение эффективного распределения и использование всех ресурсов и на этой основе – устойчивого положения на рынке; - перейти от реактивной формы управления к управлению на основе анализа и прогнозов</p> |
| <p>Рыночная оценка активов предприятий на основе введения стандартов раскрытия информации о ценных бумагах изменения системы бухгалтерского учета.</p> | <p>Подготовка и переподготовка кадров.</p> | <p>Разработка планов обучения и переподготовки кадров предприятия. Формирование кадровой политики, предусматривающей наем квалифицированного персонала, необходимого для реформы предприятия.</p> |

Приложение В (обязательное)

Таблица В.1 – Паспорт предприятия

| Показатели |
|---|
| Наименование предприятия и его юридический, почтовый адреса. Номер и дата государственной регистрации. Код ОКПО (Общероссийский классификатор предприятий и организаций), Код КОПФ (Классификатор организационно - правовых форм хозяйствующих субъектов), Код КФС (Классификатор форм собственности), Код ОКОГУ (Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления), Код ОКАТО (Общероссийский классификатор объектов административно - территориального деления), Код ОКОНХ (Общероссийский классификатор отраслей народного хозяйства), Код ОКДП (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг), Код ОКП (Общероссийский классификатор продукции). Организационно-правовая форма, форма собственности и величина уставного капитала. Данные о руководителях предприятия и численность персонала. Основные виды деятельности и виды и ассортимент выпускаемой продукции. Наличие лицензий и деклараций на виды деятельности, подлежащие декларированию. Мощности предприятия и доля экспорта в общем объеме продаж. Наличие в собственности земельного участка. По объектная характеристика основных фондов, объектов культурно - бытового назначения и жилищно-коммунального хозяйства, незавершенного строительства. Наличие у предприятия объектов интеллектуальной собственности. Основные финансовые показатели эффективности деятельности предприятия: а) размер прибыли и его изменение за последний отчетный период; б) показатели на текущую дату и их значения на дату последнего отчета: рентабельности; ликвидности баланса; финансовой устойчивости; деловой активности; в) состояние дебиторской и кредиторской задолженности; Среднемесячная заработная. Наличие задолженности по текущим платежам в бюджет, во внебюджетные фонды и по оплате заработной платы. Введение финансовой отчетности по международным стандартам. Проведение рыночной оценки активов и объем рыночной капитализации. Участие в финансово - промышленных группах и капитале других предприятий. Наличие договора страхования имущества и страхования профессиональной деятельности руководителя предприятия. Номер лицензии независимого регистратора. Наличие аудиторского заключения. |

Приложение Г (обязательное)

Таблица Г.1 – Меры, снижающие уровень административных барьеров

| Меры | Цель |
|--|--|
| Создание единой нормативно-правовой базы | Унификация подходов по сокращению и недопущению создания новых административных барьеров |
| Прямое регулирование | Снижение административных барьеров |
| Отменить нормы, которые препятствуют функциям команды и нарушают положения действующих норм; | Снижение административных барьеров |
| Ведение ответственности должностных лиц за действия (бездействие); | Снижение административных барьеров |
| Упрощенную процедуру ликвидации, не имеющих кредиторской задолженности; | Снижение затрат предпринимателей |
| Безвозмездность проведения обследований контролирующими и иными органами | Снижение затрат предпринимателей |
| Установить ограничения на принятие органом контроля решения об остановке оказания услуг командой при выявлении нарушений; | Снижение административных барьеров |
| Установить ограничения по видам нарушений, по которым проверяющие (контрольные) органы имеют право применять финансовые санкции; | Снижение затрат предпринимателей |
| Ввести дифференцированные размеры штрафов | Снижение административных барьеров |

Приложение Д (обязательное)

Таблица Д.1 - Функции комитета поддержки предпринимателей

| | |
|--|--|
| Поддержка предпринимателей | Регулирование собственной деятельности |
| Проведение анализ состояния и эффективности применения мер по его поддержке, подготовка прогнозов развития и предложения по приоритетным направлениям и формам поддержки | Подбор членов комитета |
| Подготовка предложений об установлении различных льгот, а также об использовании средств поддержки | Подготовка предложений по совершенствованию норм в области поддержки |
| Подготовка решения по вопросам стимулирования инвестиционных и инновационных процессов | Координация и контроль деятельности подразделений осуществляющих поддержку |
| Определение приоритетов поддержки | Обеспечение участия в текущей деятельности |
| Формирование, координация и развитие инфраструктуры поддержки | Участие в разработке, рассмотрении и согласовании вопросов развития, входящих в компетенцию других подразделений |
| Содействие сохранению традиций организационной культуры через развитие общения | Повышение социальной защищенности членов комитета |
| Участие в координации контроля целевого и эффективного использования средств | Организация разработки и реализации программы поддержки |
| Организация проведения экспертиз целевых программ и проектов, имеющих важное значение для развития | Оказание содействия при разработке и реализации мер по поддержке |
| Информирование потребителей о результатах реструктуризации | Созыв совещаний с привлечением руководителей и специалистов структурных подразделений предприятия |
| Определение главных приоритетов и общей стратегии | |
| Ежемесячное рассмотрение результатов выполнения программы | |
| Привлечение дополнительных источников финансирования | |
| Установление упрощенного порядка отчетности | |

Приложение Е (обязательное)

Таблица Е.1 - Основные направления, задачи и положения реализации программы поддержки

| Основные направления | Основные группы задач | Основные положения |
|--|--|---|
| <p>Развитие финансовых механизмов и имущественная поддержка субъектов реализующих программу реструктуризации; Развитие бизнеса и повышение эффективности деятельности инфраструктуры поддержки; Статистическое и научно-аналитическое обеспечение предпринимателей и их поддержки.</p> | <p>Совершенствование нормативно базы, регулирующей деятельность команды и ее поддержку; Развитие кредитно-финансовых механизмов и внедрение финансовых технологий, направленных на развитие предприятия; Развитие предприятия в инновационной сфере; Формирование и совершенствование инфраструктуры, обеспечивающей доступность необходимых ресурсов; Содействие рекламно-просветительской деятельности субъектов; Подготовка или наём высококвалифицированных кадров для процесса реструктуризации; Финансовое обеспечение поддержки предпринимателей; Повышение эффективности деятельности подразделений предприятия, комитета и инфраструктуры поддержки предприятия при реструктуризации</p> | <p>Меры по формированию инфраструктуры развития и поддержки на различных уровнях; Перспективные направления развития и приоритетные виды деятельности команды; Меры, принимаемые для реализации основных направлений и развития форм поддержки; Меры по вовлечению максимально большого количества лиц; Предложения по выделению средств на поддержку; Меры по обеспечению передачи команды результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, а также инновационных программ</p> |

Приложение Ж (обязательное)

Таблица Ж.1 – Информационное обеспечение

| Цель | Средства | Причина |
|--|--|---|
| Формирование положительного образа | Средства массовой информации и пропаганда | Одни из важнейших факторов развития предприятия |
| | Специальные информационно-аналитические издания | |
| | Предоставление о действующих нормативных актах | |
| | разработка и распространение пакетов типовых документов, программного обеспечения в области бухгалтерского и налогового учета, информации о реестрах имущества | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - предоставление справочной информации (адреса, телефоны) об органах, осуществляющих регистрацию предприятий, налоговых органах, банках, осуществляющих кредитование предприятия, об учебных заведениях, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для предприятия | |
| Консультирование по вопросу выбора наиболее перспективных направлений развития бизнеса, возможных поставщиках ресурсов и рынках сбыта товаров, о наличии необходимых трудовых ресурсов; правовое консультирование. | | |

Приложение И (обязательное)

Таблица И.1 - Расходные статьи фонда поддержки

| Непосредственные затраты | Опосредованные затраты |
|---|---|
| На разработку, проведение экспертизы и конкурсный отбор, а также в реализацию программы реструктуризации и развития | На создание механизма привлечения и эффективного использования финансовых ресурсов для реализации целевых программ, проектов и мероприятий |
| На поддержку инновационной деятельности, стимулирование разработок и производства принципиально новых видов продукции, содействие в освоении новых технологий и изобретений | На формировании инфраструктуры, обеспечивающей равные условия и возможности для осуществления деятельности комитета и структурных отделов Администрации |
| | На привлечении отечественных и иностранных инвестиций для реализации приоритетных направлений деятельности; |
| | На консультации по вопросам налогообложения и применения норм законодательства |

Приложение К (обязательное)

Таблица К.1 - Функции и направления деятельности системы поддержки

| Функции | Направления деятельности |
|---|--|
| <p>Обеспечение взаимодействия со всеми заинтересованными субъектами;</p> <p>Организация сбор и обработки правовой, патентно-лицензионной и иной информации;</p> <p>Изучение обстановки внутри предприятия;</p> <p>Предоставление консультационной и организационно-методической;</p> <p>Подготовка и представление предложений по формированию и совершенствованию нормативной базы в области поддержки;</p> <p>Участие в подготовке нормативной базы;</p> <p>Осуществление контроля за целевым использованием финансовых средств;</p> <p>Приостановление финансирования в случае выявления нарушений целевого использования указанных средств;</p> <p>Проведение мероприятий по привлечению средств инвесторов для реализации приоритетных направлений деятельности и развития предприятия;</p> <p>Осуществление рекламно-издательской деятельности;</p> <p>Создание творческих коллективов, экспертных советов, комиссий, в том числе с привлечением специалистов;</p> <p>Участия системы в реализации программы реструктуризации;</p> <p>Стимулирование инвестиционных и инновационных процессов в сфере реструктуризации;</p> | <p>Формирование инфраструктуры поддержки;</p> <p>Создание льготных условий использования проектной группой финансовых, материально-технических и информационных ресурсов, разработок и технологий;</p> <p>Установление упрощенного порядка представления отчетности;</p> <p>Поддержка внешнеэкономической деятельности;</p> <p>Организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; - финансирование программы реструктуризации; <p>Обеспечение взаимодействия со средствами массовой информации о планируемых и реализуемых мероприятиях в области стратегии развития предприятия;</p> <p>Привлечение комитета к текущей деятельности предприятия;</p> <p>Осуществление найма или формирования комитета;</p> <p>Содействие в организации информационного обмена между комитетом и структурными подразделениями предприятия;</p> <p>Разработка проектов и распоряжений, системы отчетности в области поддержки;</p> <p>Участвует в разработке бюджета в части расходов на поддержку комитета;</p> |

| | |
|---|-------------------------------|
| Координация взаимодействия предпринимателей и инфраструктуры поддержки команды, через создание комитетов. | Хранение исходных материалов. |
|---|-------------------------------|

Приложение Л (обязательное)

Таблица Л.1 - Обязанности по раскрытию информации в форме ежеквартального отчета

| Первая группа эмитентов | Вторая группа эмитентов | Третья группа эмитентов |
|---|--|--|
| В отношении ценных бумаг которых осуществлена регистрация хотя бы одного проспекта ценных бумаг | Государственная регистрация хотя бы одного выпуска (дополнительного выпуска) ценных бумаг которых сопровождалась регистрацией проспекта эмиссии ценных бумаг в случае размещения таких ценных бумаг путем открытой подписки или путем закрытой подписки среди круга лиц, число которых превышало 500 | Являющихся акционерными обществами, созданными при приватизации государственных и (или) муниципальных предприятий (их подразделений), в соответствии с планом приватизации, утвержденным в установленном порядке и являвшимся на дату его утверждения проспектом эмиссии акций такого эмитента, если указанный план приватизации предусматривал возможность отчуждения акций эмитента более чем 500 приобретателям либо неограниченному кругу лиц. |

Приложение М (обязательное)

Таблица М.1 – Некоторые показатели, рекомендуемые для аналитической работы

| Наименование показателя | Что показывает | Как рассчитывается | Комментарий |
|---|---|--|-------------|
| Показатели ликвидности | | | |
| Общий коэффициент покрытия | Достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы ей для погашения своих краткосрочных обязательств | Отношение текущих активов к текущим пассивам | От 1 до 2. |
| Коэффициент срочной ликвидности | Прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами | Отношение денежных средств и краткосрочных ценных бумаг плюс суммы мобилизованных средств в расчетах с дебиторами к краткосрочным обязательствам | 1 и выше. |
| Коэффициент ликвидности при мобилизации средств | Степень зависимости платежеспособности компании от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения своих краткосрочных обязательств | Отношение материально-производственных запасов к сумме затрат к сумме краткосрочных обязательств | 0,5 - 0,7 |

Продолжение таблицы М.1

| Показатели финансовой устойчивости | | | |
|---|--|--|--|
| Соотношение заемных и собственных средств | Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств | Отношение всех обязательств предприятия к собственным средствам | Значение соотношения должно быть меньше 0,7. |
| Коэффициент обеспеченности и собственными средствами | Наличие собственных оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости | Отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия | Нижняя граница - 0,1. |
| Коэффициент маневренности собственных оборотных средств | Способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников | Отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств предприятия | 0,2 - 0,5. |
| Интенсивность использования ресурсов | | | |
| Рентабельность чистых активов по чистой прибыли | Эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Служит основным критерием при оценке уровня котировки акций на бирже | Отношение чистой прибыли к средней за период величине чистых активов | Рентабельность чистых активов по чистой прибыли должна обеспечивать окупаемость вложенных в предприятие средств акционеров |
| Рентабельность реализованной продукции | Эффективность затрат, произведенных предприятием на производство реализацию продукции | Отношение прибыли от реализованной продукции к объему затрат на производство реализованной продукции | Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции |

Продолжение таблицы М.1

| Показатели деловой активности | | | |
|---|---|---|---|
| Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала | Скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за анализируемый период или сколько рублей оборота (выручки) снимается каждого рубля данного вида активов | Отношение объема чистой выручки от реализации средней период величине стоимости материальных оборотных средств, денежных средств и краткосрочных ценных бумаг | Нормативного значения нет, однако усилия руководства предприятия во всех случаях должны быть направлены на ускорение оборачиваемости. Если предприятие постоянно прибегает к дополнительному использованию заемных средств (кредиты, займы, кредиторская задолженность), значит сложившаяся скорость оборота генерирует недостаточное количество денежных средств для покрытия издержек и расширения деятельности |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | Скорость оборота вложенного собственного капитала или активность денежных средств, которыми рискуют акционеры | Отношение чистой выручки от реализации к среднему за период объему собственного капитала | Если показатель рентабельности собственного капитала не обеспечивает его окупаемость, то данный коэффициент оборачиваемости означает бездействие части собственных средств, то есть свидетельствует о нерациональности их структуры. При снижении рентабельности собственного капитала необходимо адекватное увеличение оборачиваемости |

Приложение Н (обязательное)

Таблица Н.1 – Характеристики методик дивидендных выплат

| Название методики | Основной принцип | Преимущества методики | Недостатки методики | Примечания |
|--|--|---|---|--|
| Методика постоянного процентного распределения прибыли | Постоянство показателя "дивидендного выхода" | Простота | Снижение суммы дивиденда на акцию приводит к падению курса акций | Методика довольно часто в практике, несмотря на предостережения теоретиков |
| Методика фиксированных дивидендных выплат | Постоянство суммы дивиденда на акцию в течение длительного периода вне зависимости от динамики курса акций. | Простота и сглаживание колебаний курсовой стоимости акций | Если прибыль сильно снижается, выплата фиксированных дивидендов подрывает ликвидность предприятия | |
| Методика выплаты гарантированного минимума "Экстра" дивидендов | Постоянство регулярных выплат и фиксированных сумм дивиденда. В зависимости от успешности работы предприятия - выплата чрезвычайного дивиденда как премии в дополнение к фиксированной сумме дивиденда | Сглаживание колебаний курсовой стоимости акций | "Экстра" дивиденд при слишком частой выплате становится ожидаемым и перестает играть должную роль в поддержании курса акций | "Экстра" дивиденды не должны выплачиваться слишком часто |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>Методика выплаты дивидендов акциями</p> | <p>Вместо денежного дивиденда акционеры получают дополнительные акции</p> | <p>Облегчается решение ликвидных проблем при неустойчивом финансовом положении, вся нераспределенная прибыль поступает на развитие, появляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> - большая свобода маневра структурой источников средств, - возможность дополнительного стимулирования высших управленцев, наделяемых акциями | <p>Ряд инвесторов может предпочесть деньги и начнет продавать акции</p> | <p>Расчет на то, что большинство акционеров устроит получение акций, если эти акции достаточно ликвидны, чтобы в любой момент превратиться в наличность</p> |
|--|---|---|---|---|