

Панфилова Елена Евгеньевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

г. Москва

DOI 10.21661/r-559110

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

***Аннотация:** статья посвящена изучению принципов проведения реструктуризации бизнеса в условиях высокой неопределенности и рисков. Представлена классификация видов реструктуризации и критерии ее успешной реализации. Предложены общая схема принятия решения о проведении реструктуризации бизнеса и подходы к увеличению его стоимости.*

***Ключевые слова:** актив, доходность, принцип, риск, реструктуризация.*

Реструктуризацию бизнеса обычно используют для повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Реструктуризацию рассматривают в «узком» и «широком» смыслах. В «узком» значении реструктуризация подразумевает изменение организационной структуры, например, переход от линейно-функциональной организационной структуры к матричной, проектной или дивизиональной [1]. В «широком» смысле реструктуризация предполагает: коренное изменение методов функционирования и управления организацией, например, переход к модели «В2В», изменение принципов работы с дебиторской / кредиторской задолженностями, принципов планирования производства, обновления ИТ-систем. На рис. 1 представлены базовые принципы проведения реструктуризации бизнеса.

Принцип системности подразумевает, что во вновь созданной структуре четко определены границы каждой из подсистем, зоны ответственности новых руководителей и обеспечен единый стандарт к прохождению документов и согласованию решений



Рис. 1. Принципы реструктуризации бизнеса

Принцип концептуальности предполагает, что руководством организации выделены этапы / подэтапы реструктуризации, а также критерии для оценки ее эффективности.

Принцип целенаправленности означает, что стратегические планы самостоятельных структурных подразделений корреспондируются со стратегической целью компании в целом. *Принцип последовательности* заключается в том, что разработан проект по реструктуризации, в котором четко определено насколько комплексно она реализуется (затрагивает только определенную функциональную зону, подразделение или запускается одновременно по всем элементам структуры управления). *Принцип гибкости* предусматривает наличие альтернативных инструментов для инициализации и контроля за процессом реструктуризации (сценарии, бюджеты, проектные команды). *Принцип эффективного контроля* позволяет не допускать столкновения интересов реорганизуемых подразделений, отделов, департаментов, дочерних обществ. Для крупных компаний данные механизмы прописываются в корпоративных регламентах, стандартах и процедурах.

Принцип инновационности заключается в том, что руководство бизнеса поддерживает идею постоянных улучшений, а также нацелено на внедрение радикальных изменений в деятельность организации. *Принцип прозрачности* подразумевает, что все финансово-заинтересованные стороны имеют доступ к информации о ходе реструктуризации, ее целях, задачах и приоритетах. *Принцип стабилизации* основывается на том, что любые «лучшие практики управления» организация трансформирует под свою культуру и особенности. Критерии для оценки целесообразности проведения реструктуризации бизнеса представлены в табл. 1.

Таблица 1

Критерии успешной реструктуризации бизнеса

Направление изменения показателя	
Увеличивается (↑)	Уменьшается (↓)
1. Объем реализации продукции	1. Издержки производства
2. Выручка	2. Убытки
3. Чистая прибыль	3. Запасы готовой продукции
4. Объемы внешних инвестиций	4. Запасы материалов
5. Оборачиваемость незавершенного производства (НЗП)	5. Постоянные затраты
6. Оборачиваемость готовой продукции	6. Переменные затраты
7. Оборачиваемость запасов материалов	7. Сумма налогов
8. Рентабельность собственного и уставного капитала	8. Задолженность по заработной плате
9. Рентабельность постоянных и текущих активов	9. Объемы долгосрочных обязательств
10. Прибыльность продаж	10. Объемы краткосрочных обязательств

Реструктуризация бизнеса может проводиться как в периоды стабильной внешней среды, так и в условиях кризиса. Соответственно, цели реструктуризации будут варьироваться от усиления позиции на рынке до избежания предбанкротного состояния [2]. Все многообразие видов реструктуризации бизнеса систематизировано в табл. 2.

Таблица 2

Виды реструктуризации

№ п/п	Вид реструктуризации	Пояснение
1	Оперативная	Реструктуризация, в ходе которой обычно разрабатываются новые логистические схемы поставок сырья и материалов, определяются методы увеличения объема продаж
2	Организационная	Касается изменения перечня функций и задач управленческих служб, перераспределения полномочий должностных лиц, кадровой политики
3	Имущественная	Связана обычно с покупкой, продажей имущества и его переоценкой
4	Производственная	Радикальные структурные преобразования на предприятии (внедрение элементов промышленного интернета вещей), производственных инноваций для выпуска новых видов продукции на прежних или вновь созданных мощностях
5	Реструктуризация внеоборотных активов	Сокращение доли низкодоходных активов в общей структуре: – результаты исследований и разработок; – <i>нематериальные активы</i> (права на объекты интеллектуальной собственности, патенты, товарные знаки); – <i>основные средства</i> (земельные участки, здания, оборудование, незавершенное строительство); – <i>доходные вложения</i> в материальные ценности (имущество для передачи в лизинг, предоставляемое по договору проката); – <i>финансовые вложения</i> (инвестиции в дочерние общества, инвестиции в зависимые общества)
6	Реструктуризация внешнего долга	Предусматривает льготы, смягчение условий обслуживания долга, переоформление на третьих лиц
7	Реструктуризация кредиторской задолженности	Изменение принципов работы предприятия с кредиторами (пролонгация, «замораживание» всего объема задолженности или ее части)
8	Реструктуризация промышленного бизнеса	Реструктуризация, нацеленная на повышение конкурентоспособности производства, выпускаемой продукции
9	Реструктуризация собственного капитала	Изменение структуры собственников бизнеса
10	Стратегическая	Комплекс мероприятий, направленный на увеличение рыночной стоимости организации, а также чистой текущей стоимости реализуемых проектов в долгосрочной перспективе
11	Управленческая	Развитие механизмов корпоративного управления (защита от враждебных поглощений, мониторинг несостоятельности/банкротства, риски реструктуризации)
12	Финансовая	Изменение структуры входящих и выходящих денежных потоков организации, которое находит свое отражение в балансе и управленческой отчетности

На рис. 2 представлена общая схема принятия решения по проведению реструктуризации бизнеса.

4 <https://interactive-plus.ru>

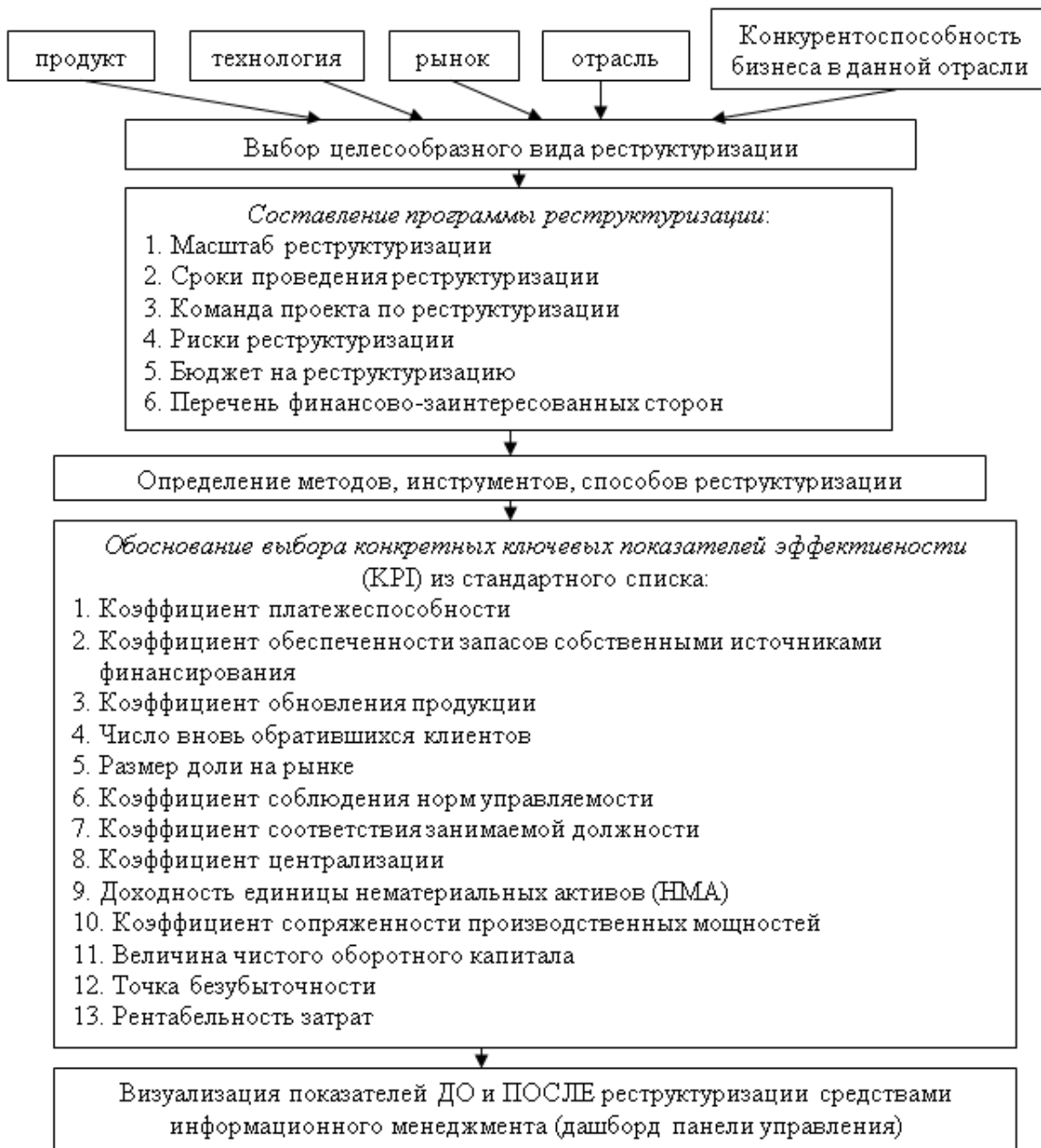


Рис. 2. Общая схема принятия решения о проведении реструктуризации бизнеса

Финансовая реструктуризация является наиболее востребованной на российском рынке и сценарий ее запуска сводится к трем шагам: систематизация активов непрофильных бизнесов, снижение издержек по вспомогательным бизнес-процессам и оптимизация портфеля инвестиционных проектов. *Картирование рисков* при проведении реструктуризации бизнеса сводится к следующему перечню:



1) выбор метода реструктуризации, сопровождающегося сокращением большой численности сотрудников. Особенно это актуально для компаний, активно реализующих стратегию цифровой трансформации;

2) неудовлетворительная квалификация сотрудников, входящих в проектную группу по проведению реструктуризации (в т.ч. отсутствие опыта работы в международных компаниях);

3) недооценка финансовых ресурсов, требуемых для реструктуризации дочерних и зависимых обществ, что представляется критическим риском для диверсифицированных организаций;

4) некачественное юридическое сопровождение проектов по стратегической реструктуризации, включая необоснованное выделение подразделений без корректировок финансовых, производственных подсистем.

Зарубежные специалисты при проведении реструктуризации бизнеса рекомендуют на непрофильные активы оставлять около 2% от балансовой стоимости компании, т.е. сервисные, автотранспортные, ремонтные активы минимизируются с целью снижения издержек. Для крупных компаний, функционирующих в нефтегазовом секторе, востребованным является реструктуризация в сфере налогового планирования. Реструктуризация обычно происходит фрагментарно, по отдельному направлению, а не по организации в целом. Последнее возможно в случае, если компания готовится к листингу. Для российской практики популярными методами реструктуризации остаются аутсорсинг финансовых функций, централизация функций управления оборотным капиталом в руках управляющей компании холдинга, а также создание единых систем управленческого учета для всех дочерних компаний холдинга.

В российской практике реструктуризации бизнеса в большей степени подвержен малый и средний бизнес. Крупные компании, проводя слияние, в дальнейшем предпочитают не заниматься процессами реструктуризации. Для холдинговых компаний процессы реинжиниринга бизнес-процессов не получили широкого распространения. Консалтинговые фирмы, работающие на россий-

ском рынке, отмечают всплеск интереса к юридической и налоговой реструктуризации. При работе с непрофильными активами компаниям рекомендуется рассмотреть несколько вариантов:

- немедленная продажа;
- продажа непрофильных активов с предпродажной подготовкой;
- выделение непрофильного актива в отдельное юридическое лицо;
- оставить непрофильный актив в компании «как есть».

Для среднестатистической крупной компании при наличии одного профильного бизнеса может присутствовать до 40 непрофильных (от транспортных до сельскохозяйственных).

Консультанты по реструктуризации бизнеса зачастую предлагают руководству компании рассмотреть два варианта реструктуризации:

- 1) связанный с приведением масштабов бизнеса в соответствие с реальной ситуацией на рынке;
- 2) стратегическое репозиционирование компании, предполагающее дополнительные инвестиции для раскрытия *потенциала роста*.

Процесс реструктуризации бизнеса инициируется для повышения стоимости компании. Предпосылкой для эффективной реструктуризации является генерирование корпоративным центром холдинга добавленной стоимости при выполнении стратегических функций [3]. Для собственников бизнеса конечной целью реструктуризации является превращение бизнеса в ликвидный, чтобы в любой момент его можно было превратить в деньги, учитывая высокую нестабильность и неопределенность внешней среды. Также причиной реструктуризации может являться стремление увеличить стоимость бизнеса (в том числе для привлечения инвесторов или последующей перепродаже бизнеса). Алгоритм действий в этом случае следующий:

- 1) выбор доходного, затратного или рыночного подхода для оценки;
- 2) обоснование выбора метода в рамках соответствующего подхода с учетом жизненного цикла отрасли, стадии развития компании, специфики товара

(услуги) и предстоящих стратегических шагов. Выбор обычно осуществляется из списка, включающего такие методы, как капитализация, дисконтирование денежных потоков, метод рынка капиталов, сделок, отраслевых коэффициентов, чистых активов или ликвидационной стоимости;

3) при продаже бизнеса инвестору важно понимание стоимости компании в постпрогнозный период, в этом случае используется модель Гордона. Основное допущение, которое делается при расчете – предположение, что в будущем организация будет получать стабильные доходы в будущем, присутствует минимальный, но темп роста денежного потока.

Список литературы

1. Антикризисный консалтинг: учебное пособие / С.Е. Кован. – М.: КНОРУС, 2020. –226 с. – ISBN 978-5-406-07455-8.

2. Батрова, Т.А., Наследование бизнес-активов: учебное пособие / Т.А. Батрова – М.: Проспект, 2022. – 119 с. – ISBN 978-5-392-36594-4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://book.ru/book/948423> (дата обращения: 29.12.2022).

3. Борисова В.В. Управление доходностью бизнеса (программы учебных дисциплин): учебное пособие / В.В. Борисова. – М.: Русайнс, 2022. – 353 с. – ISBN 978-5-4365-9266-4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://book.ru/book/944732> (дата обращения: 29.12.2022).