

# Комплексная реструктуризация

Тема 5



# Комплексная реструктуризация

- Термин реструктуризация имеет достаточно многочисленные определения в экономической литературе.
- Не вдаваясь в рассмотрение или в критику предлагаемых определений и с учетом специфики деятельности арбитражного управления, предлагается следующее понимание процесса реструктуризации, проводимой в рамках процедуры банкротства предприятия.

# Комплексная реструктуризация

- Под реструктуризацией понимается комплекс управленческих мероприятий направленных на изменение маркетинговых, производственных, организационных и финансовых принципов деятельности, направленных на восстановление платежеспособности предприятия должника, удовлетворения требований кредиторов и обеспечение эффективной дальнейшей деятельности в рыночных условиях.

# Комплексная реструктуризация

- Таким образом, реструктурирование несостоятельного предприятия – это его структурное преобразование в целях восстановления платежеспособности (краткосрочная задача) и повышения конкурентоспособности (долгосрочная задача) на основе эффективного перераспределения и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

# Комплексная реструктуризация

- Такая постановка понятия реструктуризации связана, прежде всего, с причинами банкротства российских предприятий, имеющими свои специфические «национальные» особенности, к которым можно отнести следующие:

# Комплексная реструктуризация

## Внутренние:

1. Неподготовленность большинства высшего и среднего руководства бывших государственных предприятий к работе в рыночных условиях;
3. Искаженность финансовой отчетности предприятий, вызванной существующей налоговой системой;
4. Отсутствие на большинстве предприятий развитых систем управленческого и производственного учета;
5. Нерациональность организационной структуры, структуры управления организации информационного обеспечения, систем оплаты труда и мотивации деятельности работников предприятия;

# Комплексная реструктуризация

- Внешние:
  - 1 Отсутствие государственной стратегии и политики структурной перестройки экономики страны;
  - 2 Низкий платежеспособный уровень жизни большинства населения страны;
  - 3 Отсутствие развитой сети коммерческих банков и свободных долгосрочных инвестиционных ресурсов, необходимых для проведения санации и перепрофилизации предприятий;
  - 4 Неразвитость фондового рынка;
  - 5 Отсутствие надежной законодательной системы защиты внешних и внутренних инвестиций.

# Комплексная реструктуризация

Вывод предприятия из кризиса содержит четыре наиболее важных, на наш взгляд, направления реструктуризации предприятия:

- - разработка общей стратегии вывода предприятия из кризиса
- - реструктуризация портфеля заказов;
- -реструктуризация производственной структуры;
- -реструктуризация организационной структуры;
- -реструктуризация финансовой структуры.

# **Комплексная реструктуризация**



**Разработка общей стратегии  
вывода предприятия из кризиса**

# Комплексная реструктуризация

Разработка стратегии антикризисного управления строится на использовании уже имеющихся и широко описанных в литературе методов стратегического планирования.

# Комплексная реструктуризация

Для примера предлагается к рассмотрению алгоритм формирования стратегии антикризисного управления на основе метода ситуационного аудита – «SWOT-АНАЛИЗА», широко используемого при маркетинговых исследованиях. SWOT-АНАЛИЗ это метод изучения сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон организации, ее возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) со стороны окружения.

# Комплексная реструктуризация

- Метод ситуационного аудита – «SWOT – АНАЛИЗ» по своей сущности метод "Мозговой атаки» когда разработка стратегии развития фирмы проводится в результате проведения нескольких производственных совещаний, участие в которых принимает высший и средний менеджмент предприятия. Алгоритм разработка стратегии антикризисного управления включает основные следующие основные этапы:

# Комплексная реструктуризация

## Этап 1. Определение Миссии фирмы

- Основной целью и результатом данного этапа является определение, какие направления деятельности предприятия могут вывести предприятие из кризиса. Проанализировать и определить на какого потребителя и какие имеющиеся и перспективные «ниши» рынка должно ориентироваться предприятие для преодоления кризиса и обеспечения своего дальнейшего развития, то есть должна быть четко определена связь «продукт-потребитель»

# Комплексная реструктуризация

- Как показывает практика, именно отсутствие понимания Миссии предприятия, с точки зрения увязки его продукции с потребностями рынка, нечеткое позиционирование своего потребителя и его, реальных и перспективных потребностей, незнание или недооценка конкурентов, в первую очередь становится причиной кризиса деятельности предприятия.

# Комплексная реструктуризация

Американский экономист Дон Бибо предложил следующую последовательность вывода предприятия из кризиса в результате проведения радикальной реформы предприятия

# Комплексная реструктуризация

Направления реформы	Стадии		
	Неотложные меры	Стабилизация	Возврат к росту
Объект внимания	Денежная наличность	Прибыли	Валовый доход
Доля в обороте рынка	Низкая приоритетность	Создание и включение в структуру предприятия сегментов, обеспечивающих высокую доходность	Включение всех сегментов
Цены	Повышение	Стабилизация	Снижение

# Комплексная реструктуризация

Продвижение инвестиции	Отсутствуют	Умеренные	Использование для наращивания доли в обороте рынка
Номенклатура продукции	Сократить число факторов отрицательного или незначительного вклада	Усилить внимание к видам продукции, дающим высокую прибыль	Включение в номенклатуру продукции нового ассортимента новых изделий

# Комплексная реструктуризация

Очевидно, что качественное и количественное описание объектов внимания радикальной реформы: «Денежная наличность - Прибыли – Валовый доход» и являются основным предметом внимания при разработке стратегии вывода предприятия из кризиса.

# Комплексная реструктуризация

Общая схема проведения мер по комплексной реструктуризации предприятия по этапам вывода из состояния кризиса может быть представлена в следующем виде

# Комплексная реструктуризация

Направления реформы	Стадии реформы		
	Неотложные меры	Стабилизация	Возврат к экономическому росту
Объект внимания	Денежная наличность	Прибыли	Капитализация
Реструктуризация «Портфеля заказов»	Отказ от производства убыточной и малорентабельной продукции. Увеличение производства и сбыта рентабельной продукции	Расширение объемов производства и нахождение новых рынков сбыта рентабельной продукции	Поиск новых перспективных рентабельных бизнес-линий производства продукции и новых рынков сбыта продукции

Реализация долгосрочных инвестиционных проектов, обеспечивающих стратегическое конкурентное превосходство

Реструктуризация производства	Остановка, продажа, консервация нерентабельных производств, сокращение производственного и операционного цикла производства рентабельной продукции	Реализация краткосрочных инвестиционных проектов направленных на увеличение объемов производства и сокращение себестоимости рентабельной продукции	Реализация долгосрочных инвестиционных проектов, обеспечивающих стратегическое конкурентное превосходство
-------------------------------	--	--	---

# Комплексная реструктуризация

<b>Реструктуризация организационной структуры</b>	<b>Вырабатывается понимание стоящих проблем и формируется новый состав руководства для их решения</b>	<b>Оптимизация организационной и управленческой структуры предприятия, определение центров ответственности, аттестация и перестановка кадров</b>	<b>Реорганизация предприятия за счет учреждения дочерних фирм, присоединения и поглощение других предприятий. Вхождение в холдинговые структуры.</b>
---	---	--	--

## Управление структурой капитала и процессом капитализации акционерного капитала. Проведение эффективной дивидендной политики

<b>Финансовая реструктуризация</b>	<b>Увеличение собственного капитала, реструктуризация краткосрочной кредиторской задолженности, сокращение непроизводительных расходов</b>	<b>Внедрение системы оперативного учета и внутреннего бюджетирования. Поиск новых источников и обеспечение эффективности реализации инвестиционных проектов</b>	<b>Управление структурой капитала и процессом капитализации акционерного капитала. Проведение эффективной дивидендной политики</b>
------------------------------------	--	---	--

# Комплексная реструктуризация



## Реструктуризация «Портфеля заказов»

# Комплексная реструктуризация

Оценка рыночных возможностей предприятия является первоначальным и наиболее важным вопросом процедуры наблюдения, когда временный управляющий должен дать первому Собранию кредиторов и Арбитражному суду обоснованную оценку возможности вывода предприятия из состояния неплатежеспособности, а также отправной точкой для процедуры арбитражного управления.

# Комплексная реструктуризация

Реализация данного этапа начинается с формирования определения перспектив развития и оценки доходности существующих бизнес линий предприятия, выработка маркетинговой политики по существу и является основой Реструктуризации портфеля заказов предприятия.

# Комплексная реструктуризация

Управление предприятием на основе маркетинговой политики предполагает строгую последовательность в принятии решения. Приняв управление предприятием, арбитражный управляющий, прежде всего, должен исследовать внутреннюю и внешнюю среду деятельности предприятия. Основным методом исследования является построение - Классификатора бизнес - линий предприятия.

# Комплексная реструктуризация

- Как показывает практика, большинство руководителей предприятий, проходящих процедуру банкротства, очень часто не могут четко ответить на вопрос о количестве бизнес - линий предприятия, так как старые методы классификации продукции предусматривали классификацию продукции либо по конструкторской, либо по технологической однородности, но практически никогда не увязывали классификацию продукции с потребителями и рынками сбыта.

# Комплексная реструктуризация

- В Таблице 4 приводится пример построения классификации бизнес - линий предприятия, когда продукция классифицируется, прежде всего, с точки зрения ее потребительских качеств и рынков сбыта.

# Комплексная реструктуризация

Код направления	Направление	Код бизнеса	Бизнес – линия	Наименование продукта бизнес - линии	Код продукта	Рынок сбыта	Код рынка сбыта
1	Производство	1.1.	Производство пассивного оборудования (коннекторы, розетки)		1.1.1	Внешний	1.1.1.1.
					1.1.1	Внутренний	1.1.1.2
2	Производство	1.2.	Производство шнуров		1.2.1	Внутренний	1.2.1.2
3	Торговля	1.3.	Торговля кабелем		1.3.1	Оптовый	1.3.1.3
					1.3.1	Розничный	1.3.1.4

# Комплексная реструктуризация

- Главная цель Классификатора продукции увязать выпускаемую продукцию и предоставляемые услуги с имеющимися на сегодняшний момент основными рынками сбыта и конкретными основными потребителями, определить бизнес линии или отдельные виды продукции являющиеся нерентабельными, малорентабельными и неперспективными.

# Комплексная реструктуризация

Доля определения доходности бизнес - линии или отдельных входящих в нее изделий, а также существующих рынков сбыта могут быть использованы методы анализа безубыточности.

При осуществлении антикризисного управления предприятием, анализ безубыточности продукции, является одним из способов для классификации портфеля продукции с точки зрения ее доходности и перспектив развития производства.

# Комплексная реструктуризация

- . Классификация продукции может быть проведена с учетом трех оценочных параметров:
- $PR_i$  - показателей порога рентабельности отдельных видов продукции;
- $V_i$  - объемов производства отдельных видов продукции;
- $BR_i$  - объемов продаж произведенных отдельных видов продукции.
- С учетом динамики этих показателей продукция предприятия может быть сгруппирована следующим образом:

# Комплексная реструктуризация

- **Группа 1**  $ПР_i < V_i = ВР_i$  - продукция реализуется легко, продукция является рентабельной и перспективной для предприятия.
- *Задача маркетинга:*
- • проверка емкости рынка: увеличение объемов производства;
- анализ эластичности рынка с целью выбора рациональной ценовой политики

# Комплексная реструктуризация

- **Группа 2.**  $ПР_i < V_i > ВР_i$  - имеются трудности реализации данной группы продукции:
- а)  $ПР_i < ВР_i$  - незначительные, производство продукции остается рентабельным;
- б)  $ПР_i > ВР_i$ - значительные, продукция является условно-убыточной, так как возмещает полностью только условно переменные затраты, связанные с ее производством

# Комплексная реструктуризация

- *Задача маркетинга:*
- • анализ жизненного цикла изделий, выявление устаревших изделий, производство которых бесперспективно для предприятия;
- • анализ емкости рынка - нахождение новых рыночных ниш;
- • определение возможностей модернизации продукции;
- выработка с учетом спроса и уровня конкуренции гибкой ценовой политики

# Комплексная реструктуризация

- **Группа 3.  $ПР_i > V_i > ВР_i$**  - ситуация характерная, как правило, при освоении новой продукции.
- *Основные задачи маркетинга для данной группы:*
- • ускорение сроков выхода на рентабельные объемы производства;
- • проведение активной рекламной и маркетинговой работы по подготовке рынков сбыта новой продукции.

# Комплексная реструктуризация

- **Группа 4.  $ПР < 0$**  – безусловно убыточная продукция для предприятия, прекращение производства которой должно стать первым шагом антикризисного управления.
- Основной задачей данного этапа анализа является определение удельного веса каждой группы продукции в объеме выпускаемой продукции, что позволяет определить глубину маркетингового и сбытового кризиса предприятия.

# Комплексная реструктуризация

- Таким образом, основными задачами реструктуризации портфеля заказов в условиях антикризисного управления являются:
- • определить перспективные рынки и бизнес линии, которые могут обеспечить увеличение денежных поступлений,
- • прекратить производство нерентабельной или малорентабельной продукции,
- • наметить направления реструктуризации производства предприятия, с целью обеспечения рентабельности его деятельности и дальнейшего экономического роста.

# Комплексная реструктуризация



**Реструктуризация  
производственной структуры**

# Комплексная реструктуризация

- Реструктуризация производства является одним из самых больных и ответственных вопросов арбитражного управления. Большинство бывших государственных предприятий имеет крайне «громоздкую» производственную структуру.

# Комплексная реструктуризация

- . Это объясняется, прежде всего, тем, что в условиях «плановой», и как следствие «фондово-распределительной» дефицитной экономики, руководство предприятий в целях обеспечения стабильности выполнения плана производства продукции, как основного критерия работы предприятия, как правило, стремилось сосредоточить на предприятии максимальное количество производственных переделов, чтобы обеспечить свою максимально возможную независимость от системы межотраслевых поставок.

# Комплексная реструктуризация

В условиях перехода к условиям рыночной экономики такая структура производства становится совершенно неконкурентоспособной так как:

- предприятия имеют недопустимо длинный производственный, операционный цикл и финансовый цикл и как следствие низкую оборачиваемость оборотных средств;
- отсутствие гибкости и крайне долгие сроки модернизации и освоения новой продукции;
- большой удельный вес различных непроизводственных административных и общих расходов, связанных с необходимостью организации и

# Комплексная реструктуризация

Кризисное состояние многих предприятий усугубляется наличием в их структуре различных объектов социальной сферы детских садов, жилых домов, клубов, баз отдыха и т. п., содержание которых требует все больших средств.

# Комплексная реструктуризация

Очевидно, что основными направлениями производственной реструктуризации является ликвидация или временная консервация тех производств по которым собственные затраты или сроки производства выше предлагаемых рынком.

# Комплексная реструктуризация

- Для сокращения издержек проводится реструктуризация капитала, в частности, например, создаются дочерние предприятия, куда выводятся непрофильные активы, чтобы они могли бы самостоятельно успешно жить и работать на рынке, оказывать услуги не только для предприятия, но и, находя других заказчиков, другие рынки сбыта своих услуг и продукции

# Комплексная реструктуризация

Таким образом, главной задачей реструктуризации производства является максимально-возможное увеличение объемов производства при одновременном снижении сроков и затрат по выпуску конкурентоспособной продукции.

# Комплексная реструктуризация

- Реструктуризация производства неизбежна связана с необходимостью привлечения внешних инвестиций, предоставление которых невозможна без развитой финансово-кредитной системы и государственной поддержки. Поэтому неразвитость фондового рынка и банковской системы страны крайне усложняют и обедняют возможности антикризисного управления в рамках финансового оздоровления предприятия

# Комплексная реструктуризация

- Одной из проблем как правило встающими перед Арбитражными управляющими при разработке планов реструктуризации производства является , как правило, отсутствие на предприятиях –банкротах эффективной системы оперативного управленческого учета, без которого невозможна успешная политика как в области маркетинга, так и реорганизации производства.

# Комплексная реструктуризация

Управленческий учет обычно включает в себя как учет затрат всего предприятия, так и учет средств, используемых определенным структурным подразделением предприятия. Учетная система взаимодействует с двумя группами учетных объектов:

- 1) центрами ответственности ;
- 2) единицами продукции

# Комплексная реструктуризация

В зависимости от специфики производственной деятельности и других факторов выделяют четыре основные группы центров ответственности:

- - центры затрат - подотчетны только в области затрат;
- - центры выручки - подотчетны только в области выручке;
- - центры прибыли - подотчетны по затратам и выручке;
- - центры инвестиций - подотчетны в затратах, выручке и капиталовложениях.

- Обычно в управленческо-учетной структуре центры прибыли (и тем более, инвестиций) представляют как синонимы децентрализации. И может на первый взгляд показаться абсурдным, но центры прибыли возможны и в высокоцентрализованных предприятиях, а при децентрализации можно выделять центры затрат

- Например, в предприятии имеются многочисленные подразделения, именуемые “центрами прибыли”, но их менеджеры имеют весьма узкий спектр полномочий, все операции по купле-продаже сырья и материалов они совершают по “совету” функционального руководства.
- В других предприятиях, имеющих только центры затрат, менеджерам может быть предоставлена свобода выбора поставщиков материалов и услуг.

# Комплексная реструктуризация

Определение себестоимости изделий предприятия - одна из основных учетных функций. Успех предприятия зависит от информации о формировании себестоимости продукции по нескольким причинам:

1) затраты на производство продукции предприятия выступают важнейшим элементом при определении адекватной, как понимается по критериям менеджмента, “справедливой” и конкурентоспособной продажной цены, обеспечивающей безубыточность и платежеспособность;

# Комплексная реструктуризация

- 2) информация о себестоимости продукции лежит в основе прогнозирования и управления производством и затратами, как предприятия в целом, так и его отдельными структурными подразделениями;
- 3) знание о формировании себестоимости продукции предприятия необходимо для определения его инвестиционной политики направленной на повышение рентабельности деятельности предприятия, обеспечения его стратегической конкурентоспособности

# Комплексная реструктуризация



**Реструктуризация  
организационной структуры  
предприятия**

# Комплексная реструктуризация

В широком смысле слова структура есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними, и, стало быть, количество структур в таком непростом организме, как предприятие, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой.

# Комплексная реструктуризация

Несоответствие существующей организационной структуры, системы делопроизводства и информационных потоков условиям работы на рынке также является одной из причин кризиса деятельности предприятия

# Комплексная реструктуризация

Основными причинами принятия решения о реформировании организационной структуры могут быть следующие:

1. неудовлетворительное функционирование предприятия;
2. перегрузка высшего руководства;
3. отсутствие ориентации на перспективу или разногласия по организации бизнеса;.

# Комплексная реструктуризация

4. рост масштаба и увеличение разнообразия деятельности;
5. изменение внешней экономической обстановки;
6. научно-технический прогресс;
7. процессы объединения и поглощения хозяйствующих субъектов.

# Комплексная реструктуризация

**При этом скорость изменений настолько увеличивается, что задача поиска не столько специфической, постоянной структуры, сколько временной, которая отражает определенный этап развития организации**

# Комплексная реструктуризация

**Реформирование организационной структуры начинается с анализа и распределения основных производственных, обеспечивающих и управленческих функций, необходимых для успешного функционирования, между существующими подразделениями предприятия.**

# Комплексная реструктуризация

Анализ проводится в несколько этапов:

- 1. Разрабатывается Классификатор основных обеспечивающих функций применительно к деятельности предприятия в условиях рынка**

- Анализ проводится в несколько этапов:
  - 1. Разрабатывается Классификатор основных обеспечивающих функций применительно к деятельности предприятия в условиях рынка**

Разработка и внедрение в производство новых и совершенствование существующих технологических процессов.

Код функционального направления	ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	Код функции	ФУНКЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
2.1	Организация закупок	2.1.1	Обеспечение потребности в материалах, комплектующих, оборудовании на базе производственных планов, заявок от подразделений, нормативов расхода.
2.2.	Организация транспортной доставки	2.5.1.	Выбор способов доставки грузов
2.3.	Конструкторское обеспечение.	2.6.1.	Разработка новой конкурентоспособной продукции.
2.4.	Технологическое обеспечение	2.7.1.	Разработка и внедрение в производство новых и совершенствование существующих технологических процессов.

# Комплексная реструктуризация

**2. Разрабатывается Классификатор основных функций управления применительно к деятельности предприятия в условиях рынка**

## Подбор и расстановка кадров

КОД КОМПОНЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА	Компонент менеджмента	Код функции	Функция менеджмента
3.1	Производство	3.1.1.	Обеспечение выполнения плана производства, загрузки технологического оборудования, закупки материалов и комплектующих, привлечения необходимой численности работающих.
3.2	Финансы	3.2.1	Ведение операционных бюджетов подразделений
3.3.	Учет	3.3.1	Ведение бухгалтерского учета
		3.3.2	Ведение оперативного учета затрат и результатов деятельности по центрам ответственности.
3.4.	Маркетинг	3.4.1	Проведение исследований по определению конъюнктуры, сегментации рынка, потребности, платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию
3.5.	Экономика	3.5.1	Разработка и контроль реализации стратегического плана развития предприятия
		3.5.2.	Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов и контроль за их исполнением
3.6.	Персонал	3.6.1	Подбор и расстановка кадров

**3 Разрабатывается по функциональной направленности Классификатор структурных подразделений предприятия**

# Комплексная реструктуризация

Код группы	Функциональная направленность	КОД ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗВЕНА	НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗВЕНА
4.1	Сбыт	4.1.1.	Отдел маркетинга
		4.1.2	Отдел продаж
4.2	Производство	4.2.1.	Сборочный участок
		4.2.2	Сборочный участок корпусных изделий
4.3	Снабжение	4.3.1	Отдел комплектации

# Комплексная реструктуризация

**4. На основе разработанных Классификаторов составляется Матрица распределения функций между структурными звеньями предприятия, следующего вида**

# Комплексная реструктуризация

	Классификатор 4			
	4.1.	4.1.2.	.....	4.3.
<i>Классификатор 2</i>				
2.1.				
2.2.				
.....				
2.10.				
<i>Классификатор 3</i>				
3.1.				
3.2.				

# Комплексная реструктуризация

- На этом этапе на основе утвержденных на предприятии Положениях о подразделениях и данных о фактическом исполнении функций заполняется вышеприведенная матрица. Заполнение производится следующим образом, если функция фактически (независимо от Положения о подразделении) исполняется подразделением то, в соответствующую графу «подразделение-функция» заносится «1», если функция закреплена за подразделением, но не исполняется, то в графу заносится «0».

# Комплексная реструктуризация

После заполнения Матрицы проводится анализ взаимной увязки функций и подразделений, который, как показывает практика, выявляет достаточно интересные результаты, когда ряд функций исполняется 5-6 подразделениями, кроме того, за которым она закреплена или функция не исполняется совсем, хотя она закреплена за несколькими подразделениями.

# Комплексная реструктуризация

На основе анализа производится распределение функций между подразделениями по принципу «одна функция – одно подразделение». Далее анализируется загрузка каждого подразделения, исходя из которого, определяются направления реструктуризации организационной структуры: разделение, слияние, создание новых, ликвидация отделов.

# Комплексная реструктуризация

- После формирования новой организационной структуры проводится реструктуризация структуры управления, исходя из требований, что за одним руководителем должно быть закреплено от 3 до 5 структурных подразделений, при этом необходимо избегать ситуации, когда одно подразделение подчиняется двум , а то и трем руководителям предприятия

# Комплексная реструктуризация

На основе реструктуризации организационной структуры по исполняемым функциям разрабатываются положения о подразделениях предприятия, численности и квалификационным требованиям к персоналу, что позволяет провести переаттестацию работников предприятия и на ее основе рационализировать распределение, подготовку, переподготовку, перераспределение и сокращение персонала предприятия.

# Комплексная реструктуризация

Реструктуризация организационной структуры облегчает задачу выделения «центров ответственности» и разработку систем мотивации работы подразделений и их сотрудников при внедрении системы оперативного учета и оперативного управления деятельностью предприятия.

# Комплексная реструктуризация

- Реорганизация предприятия – одна из форм прекращения деятельности предприятия в случае, если оно признано несостоятельным. Реорганизация производится по решению собственника или органа, уполномоченного создавать такие предприятия, с согласия трудового коллектива или по решению суда.

# Комплексная реструктуризация

- По Гражданскому кодексу РФ: «Реорганизация юридического лица – прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее отношения правопреемства юридических лиц» (ст.57. ГК РФ) различает пять видов реорганизации юридического лица: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование.

# Комплексная реструктуризация

- Вновь образованные юридические лица являются правопреемниками своего (или своих) «родоначальников» К ним переходят все долговые обязательства, в том числе и налоговые.
- Последствия проведения реорганизации представлены в следующей таблице

# Комплексная реструктуризация

слияние	присоединение	разделение	выделение	преобразование
Возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или более обществ с прекращением последних	Прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу	Прекращение общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым по условиям реорганизации обществам	Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без его прекращения	АО вправе преобразоваться в ООО или в производственный кооператив

# Комплексная реструктуризация

- Все пять видов реорганизации условно можно разбить на две группы:
- Первая группа – слияние, присоединение и преобразование,
- Вторая группа – разделение и выделение.

# Комплексная реструктуризация

- Все три вида реорганизации, отнесенные к первой группе, происходят в случаях установленных законом, по решению самого юридического лица с предварительного согласия уполномоченного государственного органа. При разделении и выделении составляется разделительный баланс, а при преобразовании – передаточный акт.

# Комплексная реструктуризация

- Ко второй группе относятся разделение и выделение. Реорганизация происходит либо по воле учредителей (участников) юридического лица, либо органа, уполномоченного на это учредительными документами, либо, независимо от воли юридического лица, - по решению уполномоченного государственного органа.

# Комплексная реструктуризация

- В этом решении определяется срок реорганизации. В том случае, если учредители (участники) не осуществят реорганизацию в указанный срок, суд, по иску уполномоченного государственного органа, назначает арбитражного управляющего, которому поручает проведение реорганизации. Реорганизация юридического лица осуществляется с обязательным соблюдением прав кредиторов.

# Комплексная реструктуризация

- Реорганизация юридического лица считается совершенной и влечет соответствующие последствия с момента, когда была произведена регистрация вновь созданного юридического лица, либо при совершении необходимой записи о прекращении присоединенного юридического лица.

# Комплексная реструктуризация



## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРЫ

# Комплексная реструктуризация

- Основными финансовыми причинами кризиса деятельности предприятия являются, как правило, слабое управление движением ликвидности и неэффективность структуры капитала.
- Поэтому реструктуризация финансовой деятельности должна быть всего направлена на управление денежными потоками с целью повышения платежеспособности предприятия и приведение в необходимые соотношения текущие активы и текущие пассивы предприятия.

# Комплексная реструктуризация

- Когда предприятие находится в кризисе, долгосрочный аспект теряет свою актуальность, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

# Комплексная реструктуризация

- Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Долгосрочные инвестиции на стадии неотложных мер ликвидируются, при этом стратегические соображения не играют роли, если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления .

# Комплексная реструктуризация

- Важным направлением деятельности Арбитражного управляющего является также проведение переговоров с акционерами (собственниками) предприятия с целью разрешения возникших финансовых проблем за счет увеличения Уставного капитала предприятия .

# Комплексная реструктуризация

- Крайне важным на этапе восстановления платежеспособности предприятия является реструктуризация его кредиторской задолженности. Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

# Комплексная реструктуризация

- Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие процедуры:
- отсрочки и рассрочки платежей, прежде всего перед бюджетом;
- зачет взаимных платежных требований;
- переоформление задолженности в качестве займа

# Комплексная реструктуризация

- продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;

# Комплексная реструктуризация

## *Отсрочки и рассрочки*

- Отсрочки и рассрочки по платежам предоставляются предприятию путем изменения срока уплаты просроченной задолженности. Как правило, под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок. Под рассрочкой понимается “растягивание” платежа, дробление его на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода.
- Процедуры отсрочки и рассрочки просроченной фискальной задолженности регламентируются Постановлениями Правительства России от 14.04.98 №395 и от 03.09.1999 № 1002.

# Комплексная реструктуризация

## *Зачет взаимных платежных требований*

- Такой зачет предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей). Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается как доход предприятия, например, как его выручка от реализации продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.
- Одной из сторон в процедуре взаимозачете иногда выступают органы государственной власти. Например, в том случае, когда задолженность предприятия перед бюджетом по налогам возникла вследствие неоплаты государственного заказа.

# Комплексная реструктуризация

## *Переоформление задолженности в качестве займа*

- Задолженность неплатежеспособного предприятия, в том числе просроченная, другим предприятиям может быть переоформлена в качестве займа с отсрочкой или рассрочкой его погашения.

# Комплексная реструктуризация

## *Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные обязательства*

- Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные осуществляется корректировкой соответствующих хозяйственных договоров, перенесением сроков платежей по ним на период более года. Соответствующие суммы обязательств должника переходят из разряда краткосрочных в долгосрочные. Тем самым улучшаются показатели краткосрочной ликвидности.

# Комплексная реструктуризация

## *Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника*

- В счет погашения задолженности могут быть приняты:
- а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника;
- б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника

# Комплексная реструктуризация

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности, и формы сделок рассматриваемая процедура имеет следующие основные разновидности:

- обмен задолженности на акции;
- погашение задолженности облигациями;
- погашение задолженности под залог имущества;
- продажа долговых обязательств;

# Комплексная реструктуризация

## *Обмен задолженности на акции*

- Задолженность предприятия может быть обменена на его акции путем выпуска и размещения дополнительных акций с последующей передачей указанных акций кредиторам.
- При этом в проспекте эмиссии фиксируется положение о том, что дополнительные акции выпускаются для осуществления мер по финансовому оздоровлению, а в устав предприятия-должника вносятся необходимые изменения.
- Общая стоимость акций, выпускаемых в рамках мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. С момента передачи акций, выпускаемых для финансового оздоровления, обязательства данного предприятия перед кредиторами считаются исполненными.

# Комплексная реструктуризация

## *Погашение задолженности облигациями*

- Привлечение заемных средств, в целях финансового оздоровления, может происходить через размещение долговых ценных бумаг. Общая номинальная стоимость облигаций, выпускаемых для осуществления мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. Условия выпуска должны предусматривать выплату купонного или фиксированного дохода по таким облигациям

# Комплексная реструктуризация

## *Погашение задолженности под залог имущества*

- Для погашения просроченной задолженности предприятие вправе передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности. Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия, которое при пользовании и распоряжении им обязано соблюдать ограничения, установленные Гражданским кодексом Российской Федерации и законодательством Российской Федерации о залоге. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается.

# Комплексная реструктуризация

- В случае непогашения обязательств это имущество продается с публичных торгов в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, а соответствующая просроченная кредиторская задолженность погашается по поступлении средств, вырученных от продажи имущества.

# Комплексная реструктуризация

## *Продажа долговых обязательств*

- Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям по договорам цессии.
- В 1998 г. фискальным органам было разрешено реализовывать дебиторскую задолженность предприятий, имеющих просроченные обязательства перед бюджетом, и направлять вырученные средства на погашение этих обязательств.

# Комплексная реструктуризация

## *Списание задолженности*

- Процедура заключается в списании имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентом без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия

# Комплексная реструктуризация

При выборе процедур финансовой реструктуризации важным является четкое понимание того является ли банкротство результатом внутренних ошибок менеджмента или резкого изменения внешних условий деятельности предприятия, или это вражеская аквизиция (вторжение) предприятий конкурентов, пытающихся либо поглотить предприятие, завладеть каким либо активом , вытеснить предприятие с какого-то сегмента рынка, либо просто распродать.

# Комплексная реструктуризация

- Очевидно, что в условиях вражеской аквизиции многое будет зависеть от финансовой состоятельности собственников, возможности привлечения дополнительных финансовых средств и гарантий и, конечно, эффективности антикризисного менеджмента.

# Комплексная реструктуризация

- Общая схема проведения мер по комплексной реструктуризации предприятия по этапам вывода из состояния кризиса может быть представлена в следующем виде

# Комплексная реструктуризация

- Очевидно, что на разных стадиях выхода из кризиса значимость и последовательность проведения процедур реструктуризации будет различной.
- На стадии неотложных мер, на наш взгляд, прежде всего, важна финансовая реструктуризация и реструктуризация портфеля заказов, на стадии стабилизации производственная и организационная реструктуризация, на стадии экономического роста финансовая и организационная реструктуризация.

# Комплексная реструктуризация

- Проведение процедур реструктуризации, как правило, достаточно болезненный процесс, как для руководства, так и сотрудников предприятия, поэтому крайне важным является создание «боевого» психологического климата, для чего требуется хорошая организационная и информационная подготовка персонала предприятия к предстоящим переменам.

# Комплексная реструктуризация

Известно, что гораздо дешевле учиться на чужих ошибках. Поэтому очень важен анализ процессов на предприятиях, прошедших реструктуризацию, и систематизация их ошибок.

- **Ошибка №1.** Перед проведением изменений до сотрудников компании не доведена важность и неотложность процесса реструктуризации.

Трансформация организации требует согласия и взаимодействия со многими сотрудниками компании и прежде всего с менеджментом среднего звена

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №2. Отсутствие сильной коалиции.**
- Причиной этой ошибки является отсутствие командности в работе компании. Основные программы по изменению начинаются всего с одного - двух людей. Со временем увеличивается число потенциальных сторонников, но без достижения критической массы ничего, по сути, не происходит с организацией

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №3. Отсутствие виденья.**  
Если вы не можете рассказать о вашем виденье в течение пяти минут и получить обратную реакцию, которая означает понимание и интерес, то это значит, что вы не закончили эту стадию реструктуризации.

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №4. Недостатки в донесении виденья до сотрудников.**

Реструктуризация невозможна, если подавляющее большинство сотрудников не будут готовы помочь, делая ради этого краткосрочные жертвы. Этого не произойдёт, до тех пор, пока они не будут верить, что изменение возможно

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №5. Барьеры к новому видению остаются нетронутыми.**

В ходе первой части трансформации у любой организации не хватит времени, сил и ресурсов для снятия всех барьеров, но основные барьеры должны быть устранены

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №6. Отсутствие краткосрочных побед и планов по их созданию.**

Терпение большинства сотрудников закончиться, если начатое путешествие не приносит неоспоримых доказательств и планируемых результатов в течение 12-24 месяцев.

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №7. Слишком раннее объявление победы.**
- Иногда компании принимают первые победы за окончательный успех в реализации стратегии. Это расслабляет коалицию и снижает импульс к дальнейшим изменениям

# Комплексная реструктуризация

- **Ошибка №8. Отсутствие закрепления изменений в культуре компании.**
- Изменения закрепляются только в случае, если они перерастают в социальные нормы и общие ценности компании

# Комплексная реструктуризация

**НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ!!**

Допущение ЛЮБОЙ ошибки имеет  
эффект геометрической  
прогрессии и усиливает провал  
многократно