

4.4. СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СТРУКТУР НЕФТЕПРОДУКТОВОГО КОМПЛЕКСА

Теунаев Д.М., к.э.н., докторант кафедры мировой экономики

Кубанский государственный университет

Осуществление реструктуризации предполагает создание определенного организационно-экономического механизма, который базировался бы на соответствующей методологии его формирования и использования. Изучение этого вопроса и ознакомление с соответствующей литературой убеждает нас в том, что эта методология должна состоять из теоретических основ формирования непосредственно самого механизма и методов его реализации.

Любая хозяйствующая структура, в том числе и НПК, имеет циклический характер развития. Отсюда сложившиеся структурные взаимосвязи организационных, правовых и экономических функций предприятия, механизмы функционирования через определенный временной интервал перестают соответствовать содержанию задач, решаемых хозяйствующими структурами. Необходимо их менять или усовершенствовать. Иными словами мы имеем дело с перманентными хозяйственными процессами, формами и методами организации производства и труда. Следовательно, создав, к примеру, интегрированные структуры или механизмы их функционирования, мы должны исходить из положения, что всегда наступает критический момент замены устаревшего новым, т.е. момент «отрицания отрицанием». Практическим инструментом проведения этих изменений, замены одного другим является, как уже отмечалось выше, реструктуризация предприятия, его хозяйственных механизмов функционирования.

Исходя из положения о циклическом и динамическом развитии хозяйствующих систем, теоретической основой формирования организационно-экономического механизма реструктуризации должны стать законы и закономерности функционирования систем и, в частности, закон убывающей эффективности эволюционного совершенствования систем, с одной стороны, и методы их использования – с другой [2].

На практике существует императив, заключающийся в том, что новое направление в своем развитии, с точки зрения получения результатов, не беспредельно, т.е. наступает предел роста результатов системы, построенной на определенных принципах. В силу этого возникает объективная необходимость в переводе системы на принципиально иные пути развития, на переход на новую S-образную кривую развития. Теория эта применима и полностью распространяется на деятельность любого предприятия, любой технической и экономической системы. Именно в этом состоит глубокий экономический смысл, поскольку в этом случае определяют жизненный цикл предприятия.

Хозяйствующая структура выступает как целостный организм в различных аспектах его функционирования (рис. 1).

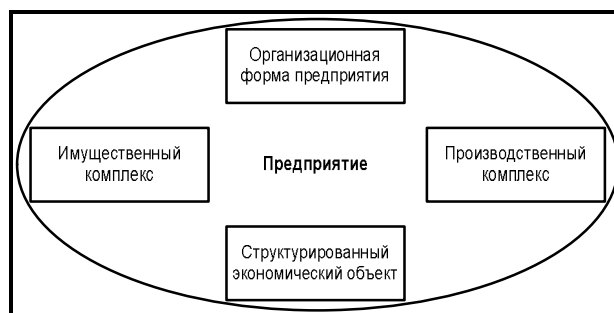


Рис. 1. Предприятие как целостный организм

Все указанные на рисунке элементы находятся во взаимосвязи и взаимообусловленности, проявляющиеся в ходе функционирования предприятия и характеризуются комплексом показателей. Эти связи не всегда можно выделить, так как многие факторы находятся не в прямой функциональной зависимости, а в вероятностной (стохастической). В то же время только при учете всех этих сторон возможно установить состояние предприятия, его экономический потенциал, возможности дальнейшего развития НПК и его хозяйствующих структур, или вероятность банкротства системы в целом или ее отдельных звеньев. И, следовательно, наметить меры и пути по дальнейшему развитию НПК или предотвращению его банкротства.

По Р. Коузу, реструктуризация должна быть направлена, в первую очередь, на улучшение способности фирмы получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг). Платежеспособность фирмы в большей степени зависит от налаженного регулярного притока средств от выполнения фирмой главной ее функции – продавать товары и услуги.

Среди подходов к реструктуризации, разработанных за рубежом и нашедших наибольшее число приверженцев в России, выступает подход, основанный на реинжиниринге бизнес-процессов (РБП). РБП (business process reengineering) – метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц. Принципиальными положениями реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- перестройка бизнес-процессов должна осуществляться, т.е. без учета предыдущего опыта;
- реинжиниринг требует значительного объема инноваций;
- радикальные изменения осуществляются с помощью и на основе применения современных информационных технологий.

Основные принципы переосмысления и реинжиниринга бизнес-процессов состоят в следующем:

- несколько работ объединяются в одну. В современных условиях функционирования предприятия большая часть времени по процессу тратится не на саму работу, а на взаимодействие между работами, при этом такое взаимодействие является непродуктивным, не добавляющим стоимости. Интегрирование нескольких работ осуществляется в целях сокращения времени на ожидания и другие неэффективные процедуры;
- исполнители самостоятельно принимают решения. Этот принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимодействий по процессу. Вместо того чтобы обращаться к вышестоящему руководителю и соответственно тормозить процесс, а также отнимать время у ме-

неджера, сам сотрудник делегируется на принятие отдельных решений;

- работы по процессу выполняются в их естественном порядке. Реинжиниринг стремится не накладывать на процесс дополнительных требований, например, связанных с организационной структурой или устоявшейся линейной технологией;
- работа выполняется там, где это наиболее целесообразно.

Организационная структура или организационные границы предприятия не должны накладывать жестких ограничений на процесс. Распределение функций должно происходить от процесса и необходимости его эффективного исполнения, а не от некогда закрепленных обязанностей.

К числу причин провалов проектов по реинжинирингу бизнес-процессов отнесем следующие:

- компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. Для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к постепенным улучшениям вопреки радикальным преобразованиям;
- компания не концентрируется на бизнес-процессах;
- компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. Следует иметь в виду, что реинжиниринг предполагает перестройку всей компании, а не оптимизацию отдельных показателей или решение конкретных проблем;
- недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей;
- согласие довольствоваться малым;
- преждевременное завершение реинжиниринга. Начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса;
- ограниченная постановка задачи;
- существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления препятствуют реинжинирингу;
- высшее руководство не обеспечивает необходимую активную поддержку;
- недостаточное выделение ресурсов на проведение реинжиниринга;
- компания концентрируется исключительно на замыслах. Следует, кроме создания замыслов, обеспечить их реализацию.

Идея подхода – построение в процессе реструктуризации бизнес-процессов «с чистого листа» – является весьма позитивной. Однако преобразования на основе РБП – это высокие риски получения негативных результатов в случае ошибок при проектировании самих бизнес-процессов, определении масштабов преобразований, нарушении сроков проведения. Поэтому в настоящее время многие предприятия относятся к РБП осторожно.

Из зарубежных подходов назовем следующие [1, 2]:

- ABC/ABM-методология (activity based costing/Activity based management) – совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления; используется как аналитическое средство, а также средство повышения экономической эффективности процессов и организационных единиц;
- методы «точно в срок» (just-in-time) – совокупность методов повышения качества работ и обслуживания; применяется для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками;
- методология всеобщего управления качеством (total quality management) – совокупность методов управления предприятием, основным рычагом которых является качество;
- методы управления знаниями (knowledge management) – междисциплинарное направление науки и практики, реа-

лизующееся в конкретных бизнес-приложениях, направленных на повышение эффективности процессов приобретения и использования знаний; применяется на стыке информационных технологий, управления персоналом, управления бизнес-процессами.

В России данные подходы практически не используются.

Особым является подход к реструктуризации предприятий-банкротов, который в значительной степени регламентирован государственными нормативами. Он основан на преобразованиях, проводимых по трем направлениям:

- реструктуризация долгов;
- реструктуризация имущества;
- реструктуризация акционерного капитала.

Особенность заключается в том, что реструктуризация носит принудительный характер и направлена финансовое оздоровление предприятий, а ее главный ориентир – восстановление платежеспособности. Как показывает опыт проведения реструктуризации предприятий-банкротов, наиболее существенные изменения связаны с имущественным комплексом. В период внешнего управления происходит сокращение активов предприятия и связанных с ними имущественных прав до минимума, при котором цена его продукции позволяет лидировать в своей отрасли, обеспечивая при этом накопление средств на погашение долгов и в дальнейшем – на развитие.

Для сравнения автор берет один из наиболее прогрессивных подходов в этой области – стоимостный подход, который в последнее время все шире применяется и в отечественной практике управления. Рассмотрим это более подробно. Он предполагает, что все преобразования, осуществляемые при реструктуризации должны оцениваться с позиции роста рыночной стоимости предприятия. Этот показатель является наиболее адекватным для оценки любых управленческих решений, поскольку расчет стоимости аккумулирует полностью информацию о деятельности предприятия и отражает интересы его рыночного окружения – стейкхолдеров, заинтересованных в преобразованиях.

Реструктуризация предприятия на основе стоимостного подхода – это совокупность взаимосвязанных (технических, технологических, организационных, экономических и социальных) элементов, которые функционируют как единое целое, обеспечивая при этом развитие предприятия посредством генерирования необходимого денежного потока и максимизации его рыночной стоимости. Важное преимущество данного подхода выражается в том, что стоимостное направление реструктуризации обусловлено закономерностями, развития рыночной системы хозяйствования. Принципиальное значение имеет то, что в качестве предмета управления при реструктуризации принимается рыночная стоимость предприятия. Это следует считать сущностью данного подхода: реструктуризация не по отдельным факторам производства, решение в ходе ее не отдельных микроэкономических задач (как в комплексном подходе), а нацеленность на результирующий показатель деятельности. Соответственно, в основе проведения преобразований по реструктуризации находятся не факторы производства, а факторы стоимости, и оценка результатов реструктуризации осуществляется не по отдельным сферам управления предприятия, а по его бизнесу в целом.

Недостаток данного подхода в том, что он мало апробирован на практике. Кроме того, этот подход характеризуется отраслевой спецификой.

Анализ положения дел и возможностей развития ряда предприятий показал, что достижение экономической устойчивости как цель находится под влиянием совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых факторов. Отметим приоритетные:

- сохранение платежеспособного спроса на традиционную продукцию;
- наличие уникальных разработок и технологий, современного оборудования, результатом использования которых может быть производство конкурентоспособной продукции;
- рост государственного оборонного заказа.

Полное использование потенциала роста на уровне хозяйственного объекта возможно лишь при финансовой стабилизации. Для ее достижения предприятиям необходимо провести реструктуризацию, заключающуюся в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствии с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами. Необходимо осуществлять изменения в организационной и производственной структурах, активах, задолженности, составе персонала и т.д. При высоких положительных значениях показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности намечаются меры по их дальнейшему росту, а при негативном значении показателей необходимо установить степень близости предприятия к банкротству.

В этих целях используем двухфакторную модель Э. Альтмана:

$$Z = a_0 + a_1 * K_{п} + a_2 * K_{фз}, \tag{1}$$

где

Z – показатель классифицирующей функции;

a₀ – постоянный фактор;

K_п – коэффициент покрытия;

K_{фз} – коэффициент финансовой зависимости, %;

a₁ и a₂ – параметры, соответственно характеризующие коэффициент покрытия и коэффициент финансовой зависимости.

Вместе с тем можно использовать и пятифакторную модель Э. Альтмана, которая представляет собой функцию от группы показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результат его работы за истекший период. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа и позволяет при первом приближении определить потенциальных банкротов. Типичная модель для анализа предприятий имеет форму:

$$Z = C_0X_1 + C_1X_2 + C_2X_3 + C_3X_4 + X_5, \tag{2}$$

где

X₁ – оборотный капитал / сумма активов;

X₂ – нераспределенная прибыль/сумма активов;

X₃ – операционная прибыль / сумма активов;

X₄ – рыночная стоимость акций/задолженность;

X₅ – выручка / сумма активов;

C₀, ..., C₃ – коэффициенты, зависящие от котировки предприятия на бирже.

В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет форму:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5. \tag{3}$$

Для проведения исследований можно рассмотреть четырехфакторную прогнозную модель британского ученого Р. Таффлера. В данной модели производится выборочный подсчет соотношений некоторых ключевых измерений деятельности корпорации, таких как

прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность. Объединяя эти показатели, модель платежеспособности отражает точную картину финансового состояния предприятия в сравнении с двухфакторной моделью Альтмана. Типичная модель для анализа компаний принимает форму:

$$Z = C_0X_1 + C_1X_2 + C_2X_3 + C_3X_4 + C_4, \tag{4}$$

где

X₁ – прибыль до уплаты налога / текущие обязательства;

X₂ – текущие активы / общая сумма обязательств;

X₃ – текущие обязательства / общая сумма активов;

X₄ – выручка / сумма активов;

C₀...C₄ – коэффициенты.

X₁ характеризует прибыльность, X₂ – состояние оборотного капитала, X₃ – финансовый риск и X₄ – ликвидность.

Общий вид модели Таффлера:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4. \tag{5}$$

Для каждого из рассмотренных подходов установлена область определения и применения. В табл. 1-3 представлена взаимосвязь рассмотренных моделей банкротства и основных показателей, характеризующих экономическое состояние предприятия.

Докажем приемлемость данных моделей на примере анализа состояния 7 предприятий НПК Краснодарского края. Исходными данными являются столбцы 1 и 5, а столбцы 2, 3 и 4 отражают вероятность банкротства предприятия на основе рассчитанных показателей Z для каждой модели.

Таблица 1

АНАЛИЗ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПО РАЗЛИЧНЫМ МОДЕЛЯМ

Номер предприятия	Двухфакторная модель Э. Альтмана, %	Пятифакторная модель Э. Альтмана, %	Модель Р. Таффлера, %	Фактическое положение (банкрот или нет)
1	2	3	4	5
1	17,2	13,2	15,4	Нет
2	0,8	0,6	0,6	Нет
3	42,0	21,5	23,0	Нет
4	71,5	42,8	74,0	Нет
5	9,6	1,2	3,4	Нет
6	38,1	20,2	28,5	Нет
7	60,1	35,5	48,4	Нет

Исходя из сложившегося положения, на каждый момент времени проведения диагностики определяется характер реструктуризации. Она, как показывает ознакомление с опытом ее проведения на отечественных и зарубежных предприятиях, может быть:

- организационно-структурной;
- инвестиционной;
- операционной;
- реструктуризационной с целью максимизации прибыли.

При инвестиционной реструктуризации проводится анализ уровней товарно-материальных запасов, оперативное снижение дебиторской задолженности, улучшение управления кредиторской задолженностью, продажа активов с целью реорганизации вложений в основные и оборотные средства, реорганизации уровня собственного оборотного капитала.

Таблица 2

КРИТЕРИИ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Наименование показателя	Верхний порог (предел)	Нижний порог (предел)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0	<0,5
Коэффициент срочной ликвидности	1,5	<0,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,0	<0,2
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	>0,8	<2,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	>0,3	<0,05
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,7	<0,1
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	100%	<5%
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	100%	<2%
Коэффициент рентабельности активов	100%	<10%

Таблица 3

ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Экономические параметры предприятия	Показатели ликвидности	Показатели финансовой устойчивости	Показатели деловой активности предприятия	Показатели рентабельности	Пятифакторная модель Э. Альтмана
Сфера деятельности предприятия, оцениваемая параметром	Платежеспособность и инвестиционная привлекательность	Запас финансовой устойчивости	Источники формирования оборотных активов	Наличие капитала и эффективность его использования	Активы предприятия и степень производственного риска

Данное направление связано с реструктуризацией структуры капитала предприятия и преследует следующие цели:

- в краткосрочном периоде – обеспечить эффективное функционирование финансовых потоков, улучшить финансово-экономические показатели, гарантирующие эффективное функционирование предприятия;
- обеспечить конкурентоспособность предприятия на длительное время;
- предупредить угрозу возможного банкротства компании;
- содействовать росту стоимости компании.

В рамках операционной реструктуризации проводится комплексная реорганизация номенклатуры производимой продукции, ценообразования, рынков сбыта, рекламной деятельности. Операционная реструктуризация представляет собой ответную реакцию предприятий на изменившуюся макроэкономическую среду, в частности, на ужесточение бюджетных ограничений и экономический спад. Она напрямую связана со стремлением сократить издержки производства в сложной и быстро изменяющейся среде при максимальном использовании уже имеющегося производственного и управленческого потенциала и минимальных инвестиций. Операционная реструктуризация подразумевает решение задачи обеспечения ликвидности предприятия.

Реструктуризация предприятий с целью максимизации прибыли связана с увеличением стоимости собственного капитала, повышением конкурентоспособности, завоеванием новых или расширением имеющихся рынков, оптимизацией организационной структуры, диверсификацией деятельности. Это направление реструкту-

ризации предусматривает обеспечение роста стоимости компании в долгосрочном периоде, разработку новых стратегий бизнеса, требующих активного внедрения новых производственных, управленческих и маркетинговых технологий. При этом необходима мобилизация внутренних резервов предприятия, активная, целенаправленная работа руководителей всех уровней, жесткий контроль за полнотой и своевременностью осуществления запланированных мероприятий.

Таким образом, реструктуризация предприятий в современных условиях – это комплекс сложных преобразований, успех которых определяется обоснованно выбранным подходом к их проведению, реалистичной стоимостной оценкой результатов, а также организацией отдельной подсистемы управления, ориентированной на обеспечение роста стоимости бизнеса предприятия. Различные подходы, будучи использованы для одного конкретного предприятия, могут привести как к одинаковым преобразованиям при реструктуризации, так и к существенному их различию. Это говорит о том, что реструктуризация предприятия может быть построена на подходе, который позволяет обоснованно определить состав мероприятий, преобразующих предприятие. Одним из наиболее ее эффективных видов является организационно-структурная реструктуризация, основным направлением которой служит ликвидация убыточных производств, создание самостоятельных бизнес-единиц. При реализации данного направления происходит кардинальное изменение активов предприятия с целью повышения их эффективности.

Литература

1. Дерябина М. Реформирование естественных монополий: теория и практика // Вопросы экономики. 2006. № 1.
2. Кимельман С., Андрушин С. Проблемы нефтегазовой ориентации экономики России // Вопросы экономики. 2006. № 4.

Теунаев Дагир Мазанович

РЕЦЕНЗИЯ

Рецензируемый материал представляет собой актуальное исследование.

Автором доказано, что осуществление реструктуризации предполагает создание определенного организационно-экономического механизма, который базировался бы на соответствующей методологии его формирования и использования.

По мнению автора, любая хозяйствующая структура, в том числе и НПК, имеет циклический характер развития. Отсюда сложившиеся структурные взаимосвязи организационных, правовых и экономических функций предприятия, механизмы функционирования через определенный временной интервал перестают соответствовать содержанию задач, решаемых хозяйствующими структурами.

Используя графические, статистические и эмпирические инструменты, Д.М. Теунаев утверждает, что различные подходы к реструктуризации хозяйствующих структур нефтепродуктового комплекса, будучи использованы для одного конкретного предприятия, могут привести как к одинаковым преобразованиям, так и к существенному их различию. Это говорит о том, что реструктуризация предприятия может быть построена на подходе, который позволяет обоснованно определить состав мероприятий, преобразующих предприятие.

Считаю, что рецензируемая статья может быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ». Автор излагает материал логично, доступно, с подробными математическими выкладками и репрезентативной статистикой.

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Кубанского государственного университета

4.4. SPECIFICITY OF A PRACTICAL ECONOMIC MECHANISM OF RESTRUCTURIZATION OF ECONOMIC STRUCTURES OF OIL-PRODUCTS COMPLEX

D.M. Teunayev, Candidate of Science (Economic), Person
Working for Doctor's Degree of Chair Economic

Kuban state university

Restructurization helps to create a certain practical economic mechanism, based on a methodology of its formation and use. Make a close study of the question and an acquaintance with appropriate literature, convinces that the methodology must consist of theoretical grounds of mechanism formation and methods of its realization.