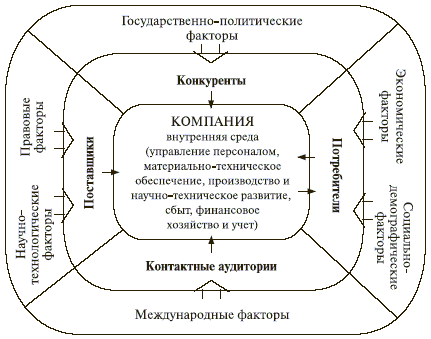
**Реструктуризация** **предприятия** - это изменение структуры предприятия (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее деятельность, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды (Рисунок 1). Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики предприятия, его операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Основной причиной, почему предприятия стремятся к реструктуризации, обычно является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Впрочем, и успешные предприятия часто проводят структурные преобразования. Ведь любая модификация масштабов бизнеса или рыночных условий требует адекватного изменения системы управления и проведения реструктуризационных программ.

**Рисунок 1   
Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании**



Источник: Экономика фирмы

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и "выпрямления" (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация - это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компаний, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала. Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы, либо отдельные ее составляющие. Поэтому существует классификация форм реструктуризации по масштабу охвата структурных изменений. По этому критерию выделяют комплексную и частичную реструктуризацию.

Комплексная реструктуризация - это долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают лишь единицы предприятий. Она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы компании. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

В отличие от комплексной, частичная реструктуризация (еще одно ее название "лоскутная ") затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности предприятия не анализируется. Поэтому неудивительно, что частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

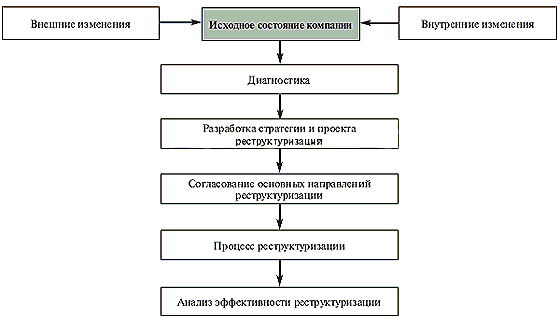
На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация - это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику того предприятия, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо, уже имея четкие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

**Этапы реструктуризации компании**

Каким образом проводить реструктуризацию компании? Как ни странно, этот вопрос до сих пор остается открытым. Единого рецепта реструктуризации для всех компаний не существует. Более того, даже последовательность этапов реструктуризации, не говоря уже о выборе инструментария, может существенно различаться в зависимости от состояния компании, ее потенциала, позиций на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров и услуг и многих других факторов.

Если следовать основным принципам метода управления проектами, то можно выделить несколько этапов реализации проекта реструктуризации (Рисунок 2).

**Рис. 2   
Схема реструктуризации компании**



*Источник: "Эксперт РА"*

**Первый этап** - определение целей реструктуризации. Собственники и менеджмент должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, и чего они хотят добиться в результате структурных изменений. От того, насколько грамотно они определят цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие компании и соответственно судьба реструктуризационной программы.

**Второй этап** - диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

**Третий этап** - разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе различных критериев собственниками компании и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

**Четвертый этап** - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

И, наконец, **пятый этап** - сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

**Становление и развитие механизмов финансового оздоровления в современной экономике АПК**

Основой финансового оздоровления в соответствии с этим Законом стала реструктуризация просроченной задолженности сельскохозяйственных товаропроизводителей. Реструктуризация долгов позволяет приостановить начисление пени и иных санкций за просрочку погашения долга, прекратить исполнительное производство в отношении должника, повысить платежную дисциплину, избежать банкротства, обеспечить кредитору возврат долга и т.п.

Государством и до принятия Закона о финансовом оздоровлении предпринимало меры по реструктуризации долгов сельскохозяйственных товаропроизводителей. Так, основные положения и суммы реструктуризации задолженности перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами (фискальной задолженности) определялись периодически в ежегодно принимаемых Законах о бюджетах, а порядок и механизм реструктуризации конкретизировались в подзаконных нормативных актах.

Государство периодически предусматривало такие временно действующие порядки реструктуризации фискальных долгов не только для всех юридических лиц, независимо от отрасли экономики, но и специально регулирующие реструктуризацию задолженности непосредственно у сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Примером такой реструктуризации может служить установленный в 1998 г. порядок реструктуризации долгов, предусмотренный Федеральным законом от 26 марта 1998 г. “О федеральном бюджете на 1998 г.“1, Постановлением Правительства РФ от 2 октября 1998 г. № 1146 “О порядке проведения в 1998 г. реструктуризации задолженности сельскохозяйственных товаропроизводителей, предприятий и организаций агропромышленного комплекса государственным внебюджетным фондам Российской Федерации“ и Постановлением Правительства РФ от 2 октября 1998 г. № 1147 “О предоставлении в 1998 г. сельскохозяйственным товаропроизводителям, предприятиям и организациям агропромышленного комплекса отсрочки (рассрочки) погашения задолженности по платежам в Федеральный бюджет“ предусматривались правила реструктуризации долгов сельскохозяйственных товаропроизводителей в бюджет и государственные внебюджетные фонды.

В 2001 г. условия и порядок реструктуризации задолженности сельскохозяйственных организаций в бюджет и внебюджетные фонды определялись ст. 130 Федерального закона от 27 декабря 2000 г. № 150-ФЗ “О федеральном бюджете на 2001 г.“; Постановлением Правительства РФ от 8 июня 2001 г. № 458 “О порядке и условиях проведения в 2001 г. реструктуризации просроченной задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) сельскохозяйственных предприятий и организаций по федеральным налогам и сборам, по страховым взносам в бюджеты государственных внебюджетных фондов“.

Условия реструктуризации долгов, предусмотренные этими нормативными правовыми актами, не внесли ощутимого вклада в решение проблемы задолженности. Короткий период предоставлявшейся отсрочки или рассрочки, обременительная плата за обслуживание долга (не менее 10-ти процентов годовых), не позволяли большинству хозяйств выдержать сроки графика уплаты реструктуризированной задолженности. Кроме того, реструктуризации подлежала только задолженность перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами, с иными кредиторами вопрос реструктуризации не решался. Поэтому, несмотря на предпринятые меры, проблема задолженности большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей осталась не разрешенной.

К началу 2003 г. кредиторская задолженность в сельском хозяйстве приблизилась к 350 млрд. рублей, в том числе 170 млрд. рублей приходилось на просроченные долги. Такой масштаб кредиторской задолженности в сельском хозяйстве свидетельствует о том, что “старые“ долги сельскохозяйственных товаропроизводителей, скопившиеся годами, из проблемы отдельно взятого сельскохозяйственного товаропроизводителя переросли в отраслевую проблему. Для решения этой проблемы необходимо было разработать иные механизмы, отличные от ранее применявшихся. При этом необходимо отметить, что такая мера, как списание основного долга, в условиях рыночной экономики не может решить проблемы задолженности сельскохозяйственных организаций. Более того, необходимо преодолевать инертность мышления руководителей хозяйств и чиновников, которые продолжают верить в то, что долги спишут, формировать культуру уплаты налогов и других обязательных платежей. С другой стороны, в структуре задолженности сельскохозяйственных организаций есть долги безнадежные, которые не реально погасить, особенно это касается накопленных годами пеней и штрафов по государственным внебюджетным фондам. Поэтому списание определенной задолженности необходимо, но подход к вопросу списания должен быть просчитан, оправдан и обоснован.

Исходя из предыдущего опыта, можно сказать, что основой решения проблемы “старых“ долгов должен стать грамотно организованный гибкий механизм реструктуризации всей задолженности сельскохозяйственных товаропроизводителей в сочетании со списанием части долга.

Финансовое оздоровление, предусмотренное названым Законом, заключается в том, что специально создаваемые межведомственные комиссии по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных товаропроизводителей будут осуществлять программу финансового оздоровления для каждой сельскохозяйственной организации, которая станет участником этой программы. При этом программа не является отдельным документом. Согласно определению, данному в ст. 2 Закона, под программой финансового оздоровления понимается комплекс мер, направленных на выработку всеми кредиторами единых условий проведения реструктуризации долгов в целях улучшения финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Необходимо отметить, что в случае применения Закона о финансовом оздоровлении положения Бюджетного кодекса РФ и ч. 1 Налогового кодекса РФ не применяются. В ст. 8 Федерального закона от 9 июля 1999 г. № 159-ФЗ “О введении в действие Бюджетного кодекса РФ“1 сказано: “Положения Кодекса РФ не применяются к отношениям, регулируемым Федеральным законом “О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей“. В ст. 8 Федерального закона от 31 июля 1998 г. № 147-ФЗ “О введении в действие ч.1 Налогового кодекса РФ сказано: “Положения ч. 1 Кодекса РФ не применяются к отношениям, регулируемым Законом “О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей“. В выработке единых условий реструктуризации долгов для всех кредиторов заключается, на наш взгляд, основное отличие реструктуризации долгов в соответствии с Законом о финансовом оздоровлении от реструктуризации, которая осуществлялась ранее в соответствии с Постановлениями Правительства РФ и Указами Президента РФ.

По правилам реструктуризации долгов, действовавшими ранее, реструктуризировать всю задолженность, а тем более по единым правилам, практически было невозможно, так как специальными нормативными актами, регулировавшими временно действующие порядки реструктуризации долгов, предусматривалась реструктуризация долгов только перед бюджетом и внебюджетными фондами. Долги остальным кредиторам можно было реструктуризировать по соглашению сторон по общим правилам Гражданского кодекса РФ. На практике это приводило к тому, что сельскохозяйственные товаропроизводители, заключив соглашение о реструктуризации долгов перед бюджетом и внебюджетными фондами, не решали проблемы в целом, так как оставался нерешенным вопрос с остальными долгами. Договориться со всеми поставщиками и подрядчиками о приемлемых условиях реструктуризации, сельскохозяйственные товаропроизводители самостоятельно, как правило, не могли. Каждый кредитор старался выторговать для себя более предпочтительные условия по сравнению с другими.

Закон о финансовом оздоровлении является первым нормативным актом, в котором предпринимается попытка решить проблему долгов комплексно, путем реструктуризации задолженности по единым правилам, не выделяя никаких кредиторов и не предоставляя никому из кредиторов преимуществ.

Необходимо заметить, что предусмотренная Законом реструктуризация долгов — это не просто соглашение между кредитором и должником о реструктуризации долга, это комплекс мер, программа действий должника по улучшению финансового состояния организации. Законом устанавливаются принципы проведения реструктуризации долгов сельскохозяйственных товаропроизводителей, которые призваны обеспечить эту цель: добровольность и равнодоступность; обеспечение единых условий для проведения реструктуризации долгов; конфиденциальность; однократность участия в программе.

Закон о финансовом оздоровлении устанавливает правовые основы и условия реструктуризации долгов сельскохозяйственных товаропроизводителей в целях улучшения их финансового состояния до применения процедур банкротства.

**Реструктуризация сельскохозяйственных предприятий.**

Планируя и реализуя реструктуризацию предприятия необходимо помнить, что процесс реструктуризации стоит денег. Причем значительно больших, нежели расходы на консультанта и оформление юридических документов.

Чтобы сделать молочные хозяйства более выгодными и продуктивными, необходимо осуществить комплексную реорганизацию каждого звена в цепи производства молока. Решение проблем требует полного изменения традиционной системы животноводства и основано на улучшении зоотехнической работы со стадом и кормления, в частности, за счет зеленых, грубых и сочных кормов (ЗГС), которые являются дешевым заменителем дорогих и получаемых с большими затратами труда, часто дефицитных концентрированных кормов. Опыт развитых европейских стран в этом вопросе неоценим.