

АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ

В.П. Кузнецов

Волжская государственная инженерно-педагогическая академия

Статья посвящена необходимости реструктуризации корпораций в России, в частности в виде производственных и финансовых слияний. Приведены особенности российских ТНК, описана сложившаяся финансовая ситуация, определены проблемы. Разрешение проблем автор видит в реинжиниринге, что доказывается на примере сравнения процессов, происходящих на ГАЗе и ФИАТе. Автор призывает использовать положительный опыт ФИАТа на других крупных предприятиях России.

Под корпорацией понимается сложная система со множеством элементов, находящаяся во взаимодействии с внешней средой на национальном и международном уровнях. Принципиально важным является анализ экономических механизмов, функционирующих внутри корпорации, и в первую очередь внутренних рынков. Внутренний рынок корпорации можно определить как взаимную систему поставок, осуществляемых отдельными филиалами и дочерними организациями единой макроструктуры по специфическим трансфертным ценам. Он может сформироваться в любой макроструктуре, объединяющей множество филиалов и юридических лиц. Целый ряд операций, формально являющихся рыночными (и осуществляемых в соответствии с договором купли-продажи, поставки и др.), на деле представляет собой перемещение благ и услуг в пределах единой макроструктуры.

В любой корпорации можно выделить две основные функции внутреннего рынка: 1) внутренний рынок способствует максимизации доходов корпорации и достижению большей эффективности ее функционирования, при этом особенно важной становится система трансфертных цен; 2) внутренний рынок представляет собой состав из механизмов интеграции отдельных предприятий в рамках макроструктуры.

Система внутренних рынков складывается и в российских транснациональных корпорациях (ТНК). Поэтому уже сегодня можно выделить целый ряд их существенных особенностей:

- Несмотря на огромный научно-технический потенциал некоторых отраслей, сравнительно низкой остается роль рынка технологий. Российские корпорации не обладают достаточными средствами для организации дорогостоящих НИОКР.
- Со второй половины девяностых годов сменились основные принципы развития крупных организаций с экономии, гибкости и маневренности на экспансию и рост.
- Процессы слияний и поглощений приводят к созданию суперкорпораций, которые по своему экономическому могуществу сопоставимы с внутренним валовым продуктом страны. Они фактически становятся скелетными конструкциями новых форм хозяйствования, то есть возникает новый тип сверхмощных микрохозяйственных структур.

Слияния корпораций стали заметным явлением для отечественных корпораций с середины 90-х годов. В российских условиях такая тенденция рассматривается как антикризисный механизм или как формализация технологической интеграции. Например, переход на «единую акцию» в ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» можно считать конечной стадией интеграции, так как дочерние организации слились с материнской и фактически произошло полное объединение организаций.

В зависимости от того, какой потенциал в ходе слияния объединяется, можно выделить производственные и чисто финансовые слияния. Производственные — это слияния, при которых объединяются производственные мощности двух или нескольких организаций с целью получения синергетического эффекта за счет увеличения масштабов деятельности. При чисто финансовых слияниях не ожидается существенной производственной экономии, но имеет место централизация финансовой политики, способствующая усилению позиций на рынке ценных бумаг, в финансировании инновационных проектов.

Слияния могут осуществляться на паритетных началах («пятьдесят на пятьдесят»). Однако имеющийся опыт свидетельствует о том, что «модель равенства» является самым трудным вариантом интеграции. Любое слияние в результате может завершиться поглощением.

Сегодняшняя финансовая ситуация, сложившаяся в России после кризиса 1998 года, только способствует слияниям (поглощениям); наступило время образования крупных корпораций, объединяющих большое количество организаций. Во-первых, это позволяет сконцентрировать ресурсы, необходимые для реализации инвестиционных проектов, выхода на новые рынки и т.д. Во-вторых, укрупнение обеспечивает стабильность и возможность решать более масштабные задачи. Кроме того, наблюдаются процессы формирования стратегических альянсов; наиболее активные интеграционные процессы идут в нефтяной и нефтехимической промышленности, в цветной и черной металлургии. В России создан второй по величине мировой алюминиевый холдинг «Русский алюминий», который сейчас контролирует производство около 70% российского алюминия и 13% — мирового. Аналогичные процессы просматриваются в авиационной и других отраслях промышленности. Металлургическая компания ОАО «Северсталь» купила контрольный пакет акций ОАО «Ульяновский автомобильный завод» и ОАО «Заволжский моторный завод». Создана «Объединенная металлургическая компания» (ОМК), контролирующая 35% производства российского рынка труб, состоящая из 20 предприятий и находящаяся в стратегическом альянсе с ОАО «Северсталь». Формируется холдинг «Европейская подшипниковая корпорация», под контролем которого уже сейчас находится около половины российского подшипникового рынка. В экспансии крупнейших российских организаций четко прослеживаются два направления. Первое — это монополизация, наиболее ярко развившаяся в цветной металлургии, и второе — диверсификация производства.

Функционирование и развитие предприятий, целевые программы поддержки и программы развития предприятий федеральной собственности могут быть совместными программами федерального и регионального уровней. При этом они должны основываться на долевом участии и согласованном взаимодействии при решении конкретных задач. В отдельных случаях могут оказаться актуальными региональные и межрегиональные программы применительно к предприятиям федеральной собственности: в первую очередь по проблемам обеспечения экологической безопасности, переквалификации и трудоустройства высвобождаемых

работников, финансирования и использования ведомственных объектов социальной сферы и т.п.

В соответствии с этими процедурами в течение двух-трех лет в России на акционерную форму хозяйствования переведены 57,5 тысячи государственных предприятий. При этом главный акцент сделан на формальную сторону процесса. Приватизация и акционирование, как правило, не сопровождались какими-либо серьезными структурными организационными и кадровыми изменениями. Как результат, весь шлейф пороков и недостатков, которые были свойственны предприятию, функционировавшему в рамках государственной системы, переходил к вновь созданным обществам. В итоге, особенно на первом этапе, не достигалась главная цель всех этих мероприятий — повышение эффективности экономики.

В этой ситуации возникает проблема народно-хозяйственной значимости — необходимость реструктуризации предприятий, приведение всего механизма управления предприятиями, ставших в массе своей акционерными обществами, в соответствие с рыночными реалиями, требованиями окружающей среды и запросами потребителей.

Для квалифицированного решения этой проблемы считаем необходимым использовать в полной мере методические пакеты по перестройке корпораций, которые в западной литературе обозначаются термином «реинжиниринг».

Реинжиниринг предприятий в общем плане определяется как фундаментальное переосмысление и радикальный пересмотр процессов на предприятии для достижения резкого улучшения основных экономических показателей эффективности, таких как издержки, качество, уровень сервиса, конкурентное положение на рынке.

Из зарубежной практики обычно называются три вида предприятий, которые нуждаются в реинжиниринге. Первые — это те фирмы, которые находятся в катастрофическом положении, у таких предприятий просто нет выбора. Вторым видом предприятий являются такие предприятия, положение которых еще не катастрофическое, но руководство которых имеет дар предвидения надвигающейся катастрофы.

Третий вид предприятий — это предприятия, которые находятся в прекрасном положении, но руководство амбициозно и агрессивно. Для примера можно привести нижегородскую фирму «АЛТЭКС», которая, имея прекрасные результаты, ежегодно пересматривает, и весьма радикально, все процессы и структуру. Она видит в реинжиниринге возможность еще больше оторваться от своих конкурентов. Применительно к современным реалиям российской экономики большинству наших предприятий, в том числе и ставших акционерными обществами, сегодня необходим прежде всего кризисный реинжиниринг, направленный на излечение. Здесь нельзя забывать такие обстоятельства. Предприятия в массе своей строились в период социализма. Схема управления осталась старая или гибридная, которая плохо работает в условиях рыночных отношений. Многие инициативные люди ушли с предприятий, создав свой бизнес. Поэтому управлением занимаются те, кто остался. Никто не говорит, что они плохие. Но сами они по-новому управлять не могут, так как «варятся» в рамках старых представлений.

В структуре управления осталось много атавизмов, которые впустую расходуют ресурсы предприятия, не обеспечивая полноту информации, необходимой для принятия решений.

С другой стороны, те элементы бизнес-процессов, на которых должны быть сконцентрированы усилия менеджеров, находятся в зачаточном состоянии.

Сказанное выше предопределяет необходимость создания рынка реинжиниринговых услуг для решения проблем скорейшего оздоровления наших предприятий.

Другой важный срез данной проблемы — эволюция развития организационных структур акционерных обществ. В связи с этим мы провели сравнительный анализ структур ОАО «ГАЗ» и итальянской фирмы ФИАТ, которая по своей природе также является акционерным обществом. И здесь можно проследить два среза рассматриваемой проблемы.

Первый — это внутрифирменное управление на уровне отдельных предприятий. Ведущей тенденцией внутризаводского управления стало преобразование вертикальных иерархических структур в более плоские, создание на уровне производств своего рода комплексных бригад, ориентированных не на функцию, а на сквозной производственный процесс. На этом уровне как бы воссоздаются структуры бизнес-единиц с полной ответственностью не за какую-то функцию или группу операций, а за весь технологический процесс, закрепленный за той или иной группой.

Подобного рода подход приводит к выпадению целых уровней ступенек внутризаводского управления — например, начальника участка или мастера. Естественно, здесь оказывают свое влияние радикальные изменения в технике и технологии производства. На полностью автоматизированных предприятиях увеличиваются трудозатраты персонала на стадии проектирования, наладки и ремонта оборудования и соответственно сокращаются на выполнение общеадминистративных регулирующих и контролирующих функций. Об этом, в частности, говорят следующие данные. На предприятиях ФИАТ численность начальников цехов с 1988-го по 2001 годы в общей численности «белых воротничков» упала с 46 до 20,1%, начальников отделов соответственно с 39 до 18,5% при росте специалистов соответственно с 15 до 61,4%.

Другой срез данной проблемы касается общеструктурной схемы эволюции ФИАТ, которая за последние 20 лет под воздействием ужесточающейся конкуренции претерпела существенные и важные изменения, то их можно характеризовать одним словом — «децентрализация». Если же говорить об идеологических, концептуальных принципах этой структурной эволюции, то их можно свести к следующему: максимально учитывать потребности рынка и обладать конкурентоспособностью; поддерживать целостность промышленной группы; передоверять ответственность за работу; способствовать увеличению персональной ответственности через развитие систем управления и профессиональную и специальную подготовку руководителей; сохранять за руководством группы определенные стратегии, размещение ресурсов, управление неподдающимися дифференциации видами работы, определение линий поведения и указаний для областей, не опекаемых непосредственно руководством группы.

В практическом плане эта работа осуществлялась путем группировки всех предприятий ФИАТа по трем видам деятельности: автомобильная, промышленного транспорта и различной деятельности при преобразовании структурных производственных подразделений в самостоятельные юридические лица под полным финансовым контролем при централизации таких функций, как исследование и разработки, операции с акциями и т.п. Этот этап преобразований сопровождался коренными изменениями во внутренних структурах, модернизации работы на основе введения информатики. При этом следует отметить, что подобного рода реорганизация потребовала крупных изменений в кадровой политике фирмы. Вы-

движение руководителей изнутри оказалось недостаточным для новой стратегии: поэтому ФИАТ прибегнул к приглашению со стороны на посты высшего и среднего уровня.

Если говорить об общей оценке эффекта децентрализации на ФИАТе, то она в общем виде сводится к следующему. Она явилась вынужденной мерой, путем для выдвижения и развития, неповторимым случаем для формирования и выдвижения руководящего персонала. Позволила решительно переориентировать руководство на клиента, способствовала совершенствованию «открытой» организационной модели, способствовала созданию базы для международного развития.

Чем может быть полезен и интересен опыт организационного развития последних лет для нашего ГАЗа и других предприятий?

Что касается ГАЗа, то здесь хотелось бы обратить внимание на следующее. Дело в том, что сегодня ФИАТ и ГАЗ роднит не только общность выпускаемой продукции, но и характер акционерной формы, рыночные условия хозяйствования. Это означает, что все структурные подразделения обязаны постоянно заботиться о снижении издержек, наращивании массы прибыли. Рассмотрим несколько примеров. На ГАЗе и ФИАТе есть два необходимых структурных подразделения — учебные центры для подготовки работников всех категорий и уровней. На ГАЗе это структурное подразделение, содержащееся на бюджете ОАО. Единственным его заказчиком является родное предприятие. Это по сути своей внутри-заводское бюджетное подразделение, на содержание которого выделяются определенные деньги, и его задача — их истратить в полном объеме. Подобная схема была и на ФИАТе до 1982 года. В рамках общей структурной перестройки была создана дочерняя компания — акционерное общество «Изор ФИАТ». Будучи самостоятельным юридическим лицом, в полной мере отвечающим за финансовые результаты своей деятельности, данная фирма, находясь под полным финансовым контролем головного холдинга и в первую очередь обслуживая образовательными услугами заводы группы ФИАТ, находится в свободном полете и в части зарабатывания денег. В настоящее время заводы ФИАТ примерно на 70 % обеспечивают ее загруженность. Остальные 30% приходится зарабатывать на свободном конкурентном рынке образовательных услуг. В частности, «Изор ФИАТ» в последние годы успешно выигрывает тендеры по участию в международных проектах подготовки кадров для рыночной экономики России и стран СНГ, финансируемых Европейским сообществом. Заводы группы ФИАТ отнюдь не обязаны обращаться за образовательными услугами только в «Изор ФИАТ». Они вправе найти другой учебный центр или школу бизнеса, которые, по их мнению, выполняют эту работу лучше. Отсюда новая психология руководителей этого учебного центра. Она прежде всего ориентирована на высокое качество работы не ниже и не хуже, чем у своих конкурентов. Думаю, что этот пример рано или поздно заинтересует и руководство ОАО «ГАЗ». Сложнее с производственными подразделениями. Однако и здесь ФИАТ пошел на решительную организационную ломку, преобразовав бывшие свои производства в самостоятельные юридические лица, предоставив им право самостоятельно работать на рынке уже производственных услуг — изготовление литейных заготовок, разного рода комплектующих для сборки автомобилей не только своих, но иногда и своих конкурентов. Естественно, что это потребовало крупных организационных, кадровых изменений и значительного периода времени. В данном случае речь не идет о прямой аналогии, образце, которому надо немедленно следовать. Речь, скорее всего, идет

о тенденции, весьма вероятном развитии событий в эволюции развития крупных корпораций в условиях рыночной экономики.

Однако при всей масштабности произведенной децентрализации на рынке ценных бумаг обращаются акции только группы ФИАТ как единого целого. Не продаются акции каких-либо отдельных предприятий или организаций, входящих в этот конгломерат. На рынке известны и продаются акции только центрального холдинга. Учитывая наши российские реалии, подобный опыт структурной перестройки может представить интерес для крупных предприятий других отраслей, оказавшихся без государственной поддержки и заказов, располагая морально и физически изношенными фондами. Нужно при этом учитывать и современные тенденции научно-технического прогресса. А они заключаются и в том, что в мире наблюдается переход к комплексно автоматизированным производствам с совершенно иной системой управления, базирующейся на иной информационной основе и иной философии менеджмента.