

## ПРОБЛЕМЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**И.А. Сушников, Ю.В. Трифонов**

*Нижегородский государственный университет*

В работе проводится анализ наиболее распространенных концепций и подходов, применяемых при реструктуризации предприятий в условиях российской действительности, рассматриваются основные этапы реструктуризации и предлагаются конкретные практические рекомендации, направленные на повышение эффективности реструктуризации российских предприятий. Процессы структурных преобразований рассматриваются применительно как к успешно действующим предприятиям, так и к убыточным.

При реструктуризации российских предприятий можно использовать следующие наиболее распространенные концепции и подходы:

- реструктуризация на основе создания бизнес-единиц;
- концепция «ключевой компетентности»;
- «ресурсный подход»;
- концепция «минимализма»;
- концепция «совершенного предприятия».

Концепция реструктуризации на основе создания бизнес-единиц применялась в 80-е годы в успешно работающих западных компаниях, в которых проходил процесс децентрализации и образования «стратегических подразделений бизнеса», — путь, по которому сегодня пытаются пройти многие отечественные предприятия. Многими специалистами, в частности специалистами Российского центра приватизации и консультационной компании McKinsey, этот подход рекомендуется как основное направление реструктуризации крупных отечественных предприятий [1].

Организационная структура бывших государственных предприятий, как правило, строилась на функциональной основе, где все решения принимались централизованно. Такая система была предназначена для работы в условиях стабильной экономики. В условиях новой экономической реальности управлять предприятием из центра становится все труднее. Многие предприятия еще до приватизации были широко диверсифицированы, то есть выпускали разные виды продукции. Их руководители сталкиваются с необходимостью решать вопросы в совершенно различных областях, отслеживать положение дел сразу на нескольких рынках и осваивать весь спектр навыков, необходимых для успеха на этих рынках. Для сохранения конкурентоспособности предприятия организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретном конечном потребителе. Успех невозможен без компетенции в производстве отдельных видов и групп продукции.

Между тем данный подход имеет как положительные, так и отрицательные моменты, и это необходимо учитывать при использовании данной модели реструктуризации в отечественных условиях. Положительной стороной предполагаемой схемы реструктуризации на основе выделения бизнес-единиц является то, что каждая бизнес-единица, являясь самостоятельным производственно-коммерчес-

ким подразделением, объединяет все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции или группы видов продукции. Это позволяет руководителям развивать навыки и опыт быстрого реагирования на изменение потребностей покупателей и ситуации на рынке. В то же время децентрализация подразделений в некоторых случаях может стать тормозом на пути стратегического развития предприятия и укрепления сфер «ключевой компетентности». Можно назвать следующие негативные моменты, возникающие в результате децентрализации:

— Руководители отдельных подразделений, конкурирующих между собой за финансовые показатели деятельности, не хотят нести ответственность за создание и производство базовых продуктов и не имеют достаточно средств для развития сфер «ключевой компетентности».

— Отсутствует должная координация между подразделениями, что препятствует поиску новых возможностей.

— Руководители отдельных подразделений рассматривают талантливых специалистов, обладающих нужными для развития «ключевой компетентности» знаниями, как свою «собственность» и препятствуют их перемещению.

— Руководители отдельных подразделений поощряют лишь те разработки, которые могут привести к усовершенствованию выпускаемой ими продукции, и не способствуют осуществлению разработок базовых продуктов и «ключевой компетентности».

Ведущий американский теоретик стратегического управления М. Портер, задавая вопрос, почему многим фирмам не удается выработать или осуществить стратегию, подчеркивает, что основная угроза зачастую исходит не извне, в виде технологических изменений или действий конкурентов, а изнутри. Стратегию подрывают неправильные представления о конкуренции, организационные недостатки и стремление к диверсифицированному росту, неоправданное расширение масштабов и отказ от альтернатив, сдерживающих рост. Новая стратегия должна определяться как создание уникальной позиции. Данный опыт должен учитываться и российскими руководителями: совмещение положительных моментов дивизиональной структуры с необходимостью сохранения единства предприятия для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности.

В 90-е годы новой и перспективной стала концепция «ключевой компетентности». Одними из первых концепцию описали профессор Лондонской школы бизнеса Г. Хэмер и профессор Университета штата Мичиган К. Прэхалд. Согласно данной концепции руководители должны ставить перед собой вопросы: В чем наша основная специализация? В какой сфере мы способны удерживать технологическое лидерство? «Ключевую компетенцию» можно определить как уникальную технологию в совокупности с приспособленным для ее реализации хорошо отлаженным высококачественным производственным процессом и высококвалифицированным персоналом. В основе организации деятельности компании — принцип поиска, развития, интеграции передовых технологий с целью их воплощения в ключевые базовые продукты. Таким образом, если раньше основой организационной структуры ведущих компаний была «совокупность видов бизнеса», то теперь — «набор сфер основной компетентности». Для определения сфер «ключевой компетентности» рекомендуется проинвентаризировать все имеющиеся на фирме технологии и ноу-хау.

Многие положения концепции ключевой компетентности пересекаются с основными направлениями концепции стратегического менеджмента, базирующе-

гося на ресурсах предприятия. В частности, в работах французских авторов С. Дежу, П. Балди, Ж. Морэн, Ж.-Л. Арегль рассматриваются преимущества ресурсной парадигмы стратегического менеджмента по сравнению с классической рыночно-конкурентной концепцией, не учитывающей возросшей роли информации и знаний как стратегических ресурсов предприятия. В рамках ресурсной концепции предметом внутреннего анализа являются не продукция и стратегические рыночные сегменты и даже не все ресурсы, а стратегические компетенции предприятия, которые относятся ко всей совокупности продуктов и услуг организации и нуждаются в особом подходе с точки зрения управления. Они усиливают конкурентные позиции предприятия в целом. В рамках ресурсного подхода предприятие должно рассматриваться как «портфель организационных компетенций», а не как совокупность стратегических рыночных сегментов. Таким образом, ресурсная теория предлагает руководителям заняться в первую очередь идентификацией организационных компетенций, которыми располагает предприятие, а затем определить те из них, которые относятся к стратегическим. Для реализации данного процесса важно определение понятия «стратегические ресурсы». Так, например, С. Дежу к категории стратегических относит ресурсы, обеспечивающие предприятию устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество. Следующим шагом в реализации ресурсного подхода должно стать определение того, какие перспективные области могут быть освоены с наилучшими шансами на базе накопленного «портфеля стратегических компетенций». На этом этапе максимального включения ключевых компетенций в стратегию предприятия решается задача создания долгосрочного конкурентного преимущества.

Еще одна современная популярная концепция, лежащая в основе процесса реструктуризации многих западных компаний, — это концепция «минимализма» [2]. Данная концепция разработана в Гарвардской школе бизнеса и консалтинговой фирме «Артур Д. Литл». Ее основная идея состоит в том, чтобы освободить производственный процесс, рассматриваемый прежде всего как «генератор прибыли», от всего лишнего: ненужных затрат, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и пр. Важнейший принцип подхода заключается в экономической, финансовой оценке внутрипроизводственных параметров (запасов, брака, отдельных операций). Это технология управления содержит все лучшие элементы системы управления («точно вовремя», системы «тотального контроля качества», статистических методов управления производством и других).

Концепция «совершенного предприятия» предполагает, что не качество отношений с потребителями и оптимизация основных процессов стратегии, а организация предприятия и организационная культура должны стать главным и основным объектом внимания руководства предприятия.

По мнению авторов, наиболее интересны для использования при реструктуризации отечественных предприятий концепция «минимализма» и концепция «совершенного предприятия». В условиях тяжелого финансового состояния, отсутствия денежных средств на крупномасштабные преобразования для большинства предприятий единственным выходом является применение стратегии сокращения, минимизации затрат, упрощения структуры управления, оптимизации производственных процессов с целью сохранения существующего производства.

Для российской экономической науки процесс реструктуризации — относительно новый объект изучения. Однако в последнее время к данному вопросу обращается все больше авторов. Они предлагают свою трактовку и понятия сущности реструктуризации. В частности, Л.П. Страхова и Г.В. Бутковская [3] под рест-

реструктуризацией понимают проведение комплекса мероприятий организационного, технического, финансового характера, позволяющего предприятию восстановить свою конкурентоспособность. К. Кордан, Т. Фолмэн и М. Ванденборт [4] рассматривают реструктуризацию как проактивно осуществляемый разрыв с существующим статус-кво, а не просто «затягивание пояса» в компании или улучшение текущих операций. В результате проведенной реструктуризации компания должна не просто работать лучше, а производить более современные продукты. Л. Водачек [5] предлагает под реструктуризацией понимать комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом.

А. Евсеев [6] к реструктуризации относит любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании. В работе, посвященной оценке бизнеса, процесс реструктуризации определяется как обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, приводящее к увеличению стоимости бизнеса.

М.Д. Аистова [7] определяет понятие «реструктуризация» как радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и другое). Примером в данном случае могут служить частные мероприятия по финансовой реструктуризации (например, по реструктуризации задолженности) или организационной перестройке (изменение организационно-правовых форм, оргструктуры, сокращение числа иерархических уровней управления, изменения в направлениях соподчиненности, координации, процессов обмена информацией), а также совершенствованию отдельных систем управления предприятием. Часто реструктуризация предполагает изменение структуры акционерного капитала или имущественного комплекса. К существенным организационным изменениям в рамках процесса реструктуризации М.Д. Аистова относит преобразование производственных элементов: введение новых подразделений и звеньев, ликвидация малопродуктивных структурных единиц, выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия, проведение слияний подразделений, поглощение других предприятий и др.

Приходится отмечать, что, несмотря на широкое распространение термина «реструктуризация», повсеместное использование его в научной и учебной литературе и публицистике, это понятие все еще не получило четкого толкования. Реструктуризация буквально означает изменение структуры, но подобная интерпретация явно недостаточна для усвоения смысла термина, ибо остается неясным, о какой структуре и каких изменениях идет речь.

По мнению авторов, реструктуризацию предприятий следует определить следующим образом.

Реструктуризация предприятия — это комплексное преобразование его деятельности, состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции предприятия на рынках сбыта. Реструктуризация убыточных предприятий подразумевает одновременно преодоление убыточности и достижение нормального устойчивого финансово-экономического состояния.

В процессе реструктуризации происходят глубокие изменения, затрагивающие номенклатуру производимой продукции и объемы производства, техническую базу и технологические процессы, качество выпускаемого продукта, показатели использования ресурсного потенциала, продвижение товаров на рынок и ценовую политику предприятия, методы и формы организации управления. Таким образом,

реструктуризация предприятия относится к типу трансформаций, которые принято называть системными преобразованиями.

Конкретное содержание процесса реструктуризации определяется в зависимости от того, какая форма реструктуризации задействована: проводится оперативная реструктуризация, направленная на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде, или осуществляется более сложный этап — стратегическая реструктуризация.

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуется: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж; снижение стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур. Оперативная реструктуризация направлена на улучшение результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создание предпосылок для реализации стратегического реструктурирования.

Стратегическая реструктуризация предполагает перестройку работы предприятия в целом. Для этого производится анализ сфер деятельности, создаются необходимые информационные системы, разрабатывается стратегия маркетинга и сбыта, вырабатывается стратегия закупок сырья, разрабатываются возможные варианты дальнейшего развития.

Спектр средств, используемых в рамках реструктуризации, весьма широк. В него входят простые мероприятия и долгосрочные сложные программы целенаправленного развития фирменной культуры.

Необходимо отметить, что в отношении стадий и этапов проведения реструктуризации российских компаний в литературе нет единой точки зрения. Так, специалисты, работающие по программе ГАСИС, отмечают, что после проведения диагностики и согласования стратегии развития и плана реструктуризации с администрацией и акционерами компании реструктуризация может быть проведена в два этапа (рис. 1).



Рис. 1. Основные этапы реструктуризации

Первый этап предполагает улучшение общего положения в краткосрочном периоде. На данном этапе компания улучшает свою хозяйственную деятельность и, что важно, обеспечивает собственную надежность по отношению к внешним источникам финансирования. Второй этап обеспечивает эффективное функционирование предприятия в долгосрочном периоде за счет внедрения проектов, требующих значительных капиталовложений.

Обычно начальный этап восстановления деятельности направлен на преодоление основных недостатков функционирования предприятия (в маркетинге, сбыте, финансах, организации и т.д.). Ведущее место здесь принадлежит организационным и административным вопросам, которые включают идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ слабых мест, подготовку конкретных предложений по финансовому и экономическому оздоровлению за счет распределения внутренних ресурсов предприятия. Например, быстрых и видимых результатов можно добиться за счет таких факторов, как:

- управление потоками денежных средств;
- снижение себестоимости через выявление чрезмерных затрат и потерь;
- создания подразделения по сбыту;
- пересмотр номенклатуры продукции.

Как показала практика, российским промышленным предприятиям требуется имущественная реструктуризация и функциональные перемены, поскольку очень часто они страдают от плохого использования зданий и негибкости производства из-за привычки к крупносерийному выпуску продукции. Практика свидетельствует, что реальные результаты по улучшению деятельности предприятия можно получить в течение одного года за счет улучшения планировки производственных помещений, ликвидации внеэксплуатационных активов (социальная сфера, ремонтные активы), модификации производственных операций с целью сокращения временных нормативов, повышения качества контроля.

На втором этапе реструктуризации, когда созданы определенные условия для деятельности предприятия в краткосрочном периоде, основное внимание обращается на создание условий для финансовой реструктуризации, которая жизненно необходима для предприятий, перегруженных долгами, но кредиторы не пойдут на нее без реального плана общей реструктуризации и восстановления финансовой устойчивости предприятия.

Важным условием реструктуризации является привлечение капиталовложений в новое оборудование. Эти инвестиции могут финансироваться из различных источников, таких, как выпуск долговых обязательств (облигаций), привлечение долгосрочных кредитов, эмиссии новых акций.

Важным условием успешной реструктуризации является и привлечение инвестиций в трудовые ресурсы, особенно в области маркетинга, стратегического управления фирмой или управления финансами.

Заключительным этапом является реструктуризация собственности, которая может включать слияние организаций, создание холдинговых компаний, отделение деятельности, не связанной с основным производством.

Реструктуризация предприятий в определенной степени взаимосвязана и с реформированием отношений собственности, хотя обуславливать ее однозначным образом с необходимостью изменения форм собственности не следует. Вместе с тем в процессе реструктуризации может, а иногда и должен иметь место переход собственности из одних рук в другие. В простейшей форме такой переход подра-

зумеает передачу пакетов акций предприятия кредиторам, в том числе и государству, в порядке погашения долговых обязательств реструктурируемого предприятия. В то же время и само предприятие может использовать дебиторскую задолженность как источник приобретения акций (долей, паев) других предприятий.

Процессы купли-продажи имущества, передачи его с баланса одной организации на баланс другой организации также вписываются в реструктуризацию. Выделение части имущественного комплекса предприятия, не находящего эффективного применения в производстве, продажу этой части или даже простую передачу на баланс другой организации следует рассматривать в этом свете как часть программы реструктуризации. Особую актуальность приобретает передача объектов социально-культурного назначения, находящихся на балансе производственных предприятий, в муниципальную собственность. В большинстве случаев такие объекты убыточны, что неблагоприятным образом сказывается на финансовом состоянии предприятий. Однако не исключено, что в процессе реструктуризации предприятия социально значимые объекты будут преобразованы таким образом, что с учетом платности ряда услуг удастся преодолеть их убыточность.

Реформирование форм и отношений собственности сопряжено с институциональными преобразованиями в виде трансформации организационно-правовых структур предприятий, с приданием им форм кооперативов, хозяйственных обществ с ограниченной ответственностью, закрытых и открытых акционерных обществ. Таким образом, структурные изменения, проявляющиеся в форме выделения отдельных частей в самостоятельные предприятия, создание дочерних обществ и филиалов, создание холдинговых структур правомерно рассматривать как составные элементы программы реструктуризации промышленных предприятий.

Такие структуры, как холдинг, финансово-промышленная группа, транснациональная корпорация, оказались эффективными в развитых странах, потому что позволяют концентрировать мощный производственно-финансовый потенциал, оптимально загружать производственные мощности и маневрировать ими. В нашей стране эти формы управления находятся в зачаточном состоянии. Рассмотрим подробнее эффективность функционирования холдинга.

Создание холдингов началось после указа президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных и муниципальных предприятий». Было утверждено временное положение о холдинговых компаниях, формируемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. Холдинговой компанией признается одно или группа предприятий, независимо от организационно-правовой формы, в состав активов которой входят контрольные пакеты других предприятий.

Главной задачей холдинга становится сосредоточение усилий на разработке стратегии компании и каждого входящего в нее предприятия. Эффективным решением при создании холдинга является централизация сбытовой и снабженческой деятельности, а также управление ассортиментом и финансами. В результате такого решения отдельных предприятий их аппарат управления избавляется от задач, которые холдинг переводит на себя. Все это позволяет руководителям предприятий сосредоточить свое внимание на управлении конкретным производством, бюджетных связях, повышении конкурентоспособности. При этом, чтобы система управления не теряла гибкости, оперативности и не допускала снижения эффективности всей работы, производится разделение полномочий как в системе «холдинг-предприятие», так и внутри самих предприятий.

Сейчас предприятия начинают осознавать необходимость более гибкой интеграции производства и централизации системы сбыта, снабжения и финансирования капиталовложений. Известны механизмы реорганизации систем управления, основанные на конвертации акций дочерних предприятий в акции холдинга. Как показал опыт, стоимость акций таких холдингов после реорганизации обычно повышается, увеличивая доходность акционеров как самого холдинга, так и его дочерних компаний.

С целью систематизации изложенного на рисунке 2 приведена принципиальная модель осуществления реструктуризации.

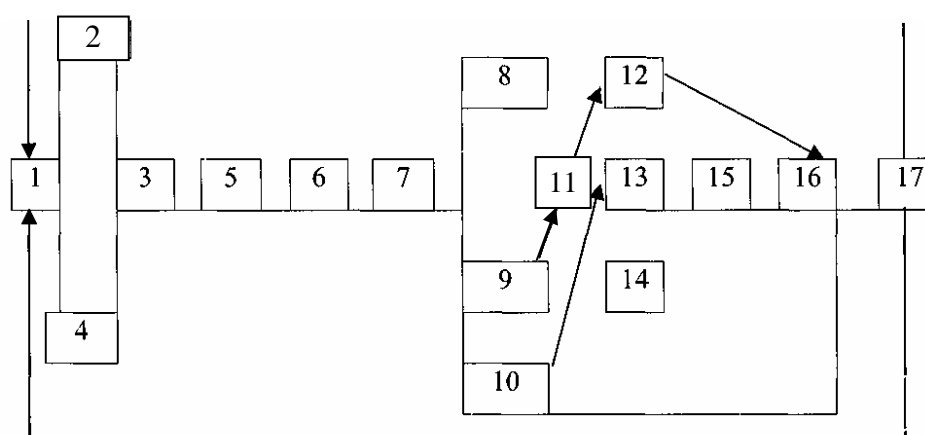


Рис. 2. Модель осуществления реструктуризации

Приняты следующие обозначения модели:

- 1 — определение целей и критериев их достижения;
- 2 — анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- 3 — общая диагностика состояния и тенденции;
- 4 — анализ финансового состояния;
- 5 — анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
- 6 — формирование путей и проектов решения проблемы;
- 7 — оценка инновационного материала;
- 8 — выделение приоритетных направлений деятельности (стратегии);
- 9 — прогноз, анализ и оценка вариантов реструктуризации предприятия;
- 10 — разработка программы и бизнес-плана реструктуризации;
- 11 — оценка источников ресурсов;
- 12 — распределение ресурсов;
- 13 — выделение первоочередных проектов;
- 14 — формирование команд;
- 15 — проработка и защита первоочередных проектов;
- 16 — выработка и фиксация стратегии и программы реструктуризации;
- 17 — определение первоочередных организационных шагов.

Приведенная модель может отражать концепцию проведения поэтапной реструктуризации предприятия.

Изучив существующие подходы к реструктуризации, целесообразно определить следующее содержание процесса реструктуризации:

- анализ предпосылок реструктуризации конкретного предприятия;



- реструктуризация активов;
- реструктуризация пассивов;
- реструктуризация системы управления предприятием.

С учетом того обстоятельства, что реструктуризация есть глубокое оздоровление производственной деятельности, структуры и организации работы всего предприятия, требующее значительного времени и существенных затрат материальных и денежных ресурсов, процесс реструктуризации должен быть тщательно и глубоко продуман. Принятию решений о разработке программы реструктуризации и ее практическому осуществлению должен предшествовать комплексный анализ исходного состояния производства и сбыта продукции, экономики и финансов предприятия. На основе такого анализа формируется первичная схема реструктуризации, которая затем кладется в основу разработки развернутой программы реструктуризации.

Любое преобразование производственной и торгово-сбытовой деятельности предприятия связано тем или иным образом с трансформацией его активов. Поэтому реструктуризацию активов целесообразно выделить как самостоятельную часть программы реструктуризации, нуждающейся в анализе и обосновании с той или иной точки зрения, что, с одной стороны, она обладает высокой капиталоемкостью и, с другой стороны, оказывает определяющее воздействие на облик производства и его эффективность.

Наряду с реструктуризацией активов, играющей определяющую роль в осуществлении общей программы реструктуризации предприятий, важной частью такой программы являются меры по реструктуризации пассивов предприятия. В связи с наличием тесной связи между активами и пассивами, меры, связанные с их реструктуризацией, необходимо рассматривать в едином комплексе, отыскивая связки «реструктуризация активов — реструктуризация пассивов», которые в парном, согласованном виде оказываются более эффективными по сравнению с изолированными решениями.

Наряду с рассмотренными выше направлениями реструктуризации предприятия, охватывающими преобразование структуры производства, рыночных связей, активов и пассивов предприятия, реструктуризация неизбежным образом связана с перестройкой системы управления. Реструктуризация системы управления представляет собой всеобъемлющую трансформацию форм, методов организации управления всеми звеньями предприятия и процессами, протекающими на предприятии.

Многообразие существующих подходов к реструктуризации определено спецификой проблем, стоящих перед предприятием, условиями реализации программ, различными мнениями о первоочередности необходимых преобразований. Вместе с тем, существующие подходы имеют общие черты, основываясь на которых авторы изложили свое мнение по рассматриваемой проблеме.

## Литература

1. Реструктуризация предприятия: Рациональная система бизнес-единиц / Общественно-государственный Фонд «Российский центр приватизации», консультационная компания MCKINSEY&COMPANY, INC. М., 1996.
2. Пермиков С. Концепция «минимализма» в управлении. М., 1997.

3. Страхова Л.П., Бутковская Г.В. Акционирование химических предприятий в современных условиях // Менеджмент в России и за рубежом. М., 1991.
4. Кордан К., Фолмэн Т., Ванденборт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. М., 1999.
5. Водачек Л. Реструктуризация — вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. 1999.
6. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999.
7. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М., 2002.