

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: СУЩНОСТЬ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПРОВЕДЕНИЯ, ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Л.А. Коломыцева

*Воронежский государственный университет*

Исследуются сущность и предпосылки реструктуризации предприятий, признаки классификации реструктуризации и её связь с конкурентоспособностью предприятия, зарубежный и отечественный опыт проведения реструктуризации на макро- и микроуровне.

В результате реформ в России в начале 90-х годов высокими темпами началось формирование товарного и финансового рынков, существенно изменившие параметры спроса и предложения на производимые товары и услуги, что, в свою очередь, сформировало новые требования к величине и структуре активов, задействованных в производственном процессе и оказавшимися неэффективными в смысле обеспечения оптимизации цен на товары и услуги.

В условиях рынка возникла потребность в серьёзных преобразованиях промышленных предприятий, продиктованных, прежде всего: отсутствием работоспособной системы организации и управления сбытовой деятельностью; возникшей конкуренцией не только с российскими, но и зарубежными товаропроизводителями; низкими потребительскими качествами значительной доли российских товаров; физическим и моральным износом существенной части активов предприятий; высоким уровнем издержек производства в связи с использованием затратных технологий; наличием в структуре активов затратных объектов.

В российской практике преобразования предприятий и компаний осуществляются с помощью процессов: реорганизации (преобладают организационно-управленческие аспекты изысканий); реформирования (преобразования направлены на совершенствование производственно-экономических аспектов); реструктуризации (характеризуется комплексностью преобразований).

Реструктуризация — процесс комплексной оптимизации системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития. В сжатой форме автор определяет реструктуризацию как процесс комплексного и взаимосвязанного изменения жизнеобеспечивающих струк-

тур предприятия, инициируемый динамичной средой, основанный на стратегической концепции, миссии и системы целей.

Поскольку главная задача реструктуризации предприятия состоит в адаптации к новым условиям хозяйствования, концентрации ресурсов на решении ключевых внутренних проблем, то её следует идентифицировать как комплексный, универсальный метод реформирования предприятий (компаний).

В научной литературе встречаются классификации реструктуризации по различным признакам, в частности: по объёму проводимых преобразований выделяют комплексную (системную) и функциональную реструктуризацию; по формам реструктуризации выделяют реструктуризацию долгов, активов, капитала; по функциям — ценовую, финансовую, организационную, управленческую, операционную реструктуризацию; другие классификации.

Для целей исследования в рамках данной статьи в содержательном плане автор выделяет два возможных вида реструктуризации предприятий (компаний):

*стратегическая реструктуризация* связана с нормально действующим предприятием и имеет своей целью повышение эффективности его функционирования на основе увеличения стоимости собственного капитала, повышения конкурентоспособности, завоевание новых или расширение имеющихся рынков, оптимизации организационной структуры и т.п.;

*реструктуризация в кризисных условиях* связана с поиском путей выхода из той или иной кризисной ситуации. Кризисными для предприятия могут быть различные ситуации — от снижения эффективности производства и сбыта, ухудшения финансово-экономического состояния, не сказывающегося на расчётах с кредиторами, до крайнего проявления кризисной ситуации — фи-

нансовой несостоятельности (банкротства) предприятия.

В странах с развитой рыночной экономикой реструктуризация рассматривается и используется как инструмент в ходе естественного и перманентно возникающего рыночного процесса. Западные модели реструктуризации являются отражением изменений рыночной среды и конкуренции. В этих условиях реструктуризация, как правило, равнозначна диверсификации, которую проводит компания в условиях сложившихся юридических и правовых норм и правил экономического поведения. В большинстве развитых стран реструктуризация субъектов хозяйствования регламентируется законодательно—нормативной базой, принятой на государственном уровне.

По теории западных экономистов реструктуризация — постоянно происходящий комплексный процесс изменений и нововведений, вызванный необходимостью повышения прибыльности производства в условиях изменяющихся тенденций в экономике, технического прогресса и растущей конкуренции со стороны других компаний. Традиционно реструктуризация делится ими на финансовую и производственную. Первую можно определить, как любое значительное изменение в структуре активов или капитала компании, в результате которого увеличивается рыночная стоимость (или капитализация) фирмы. Финансовая реструктуризация является важной и неотъемлемой частью процесса преобразования, но приоритетной и наиболее сложной задачей является производственная реструктуризация, имеющая в своей основе множество сложных изменений во всём производственном цикле компании.

В начале 90-х годов в Восточной Европе появилось и прочно вошло в лексикон не всем понятное слово «реструктуризация». Когда в странах Восточной Европы начался процесс перехода к рыночной экономике, многие предприятия, как и в России, оказались в тяжелейшем положении. Спрос на их продукцию со стороны стран бывшего социалистического лагеря резко сократился, а выход на западные рынки был затруднён из-за низких стандартов качества. Сниженные таможенные барьеры способствовали массовому притоку импортных товаров, что поставило восточноевропейских производителей перед лицом жёсткой конкуренции на местных рынках. Как следствие этих процессов большинство предприятий Восточной Европы превратилось в убыточные, что негативно сказалось на государственном бюджете и банковской системе.

Единственным средством для предприятий выжить в новых условиях было полностью реструктурировать производство. Многие предприятия полностью или частично переориентировались на выпуск новой продукции с выходом на западные рынки (в 1991 г. менее 9 % выпускаемой продукции предприятиями Восточной Европы экспортировалось на запад, к 1995 г. эта цифра выросла до 47 %) [1]. Значительная часть заводов и фабрик вынуждены были объявить себя банкротами.

Основные проблемы и способы их решения в процессе реструктуризации предприятий Восточной Европы [1] в обобщённом виде приведены в таблице.

Таблица

*Проблемы и способы решения в процессе реструктуризации предприятий*

Основные проблемы	Возможные способы решения проблем
1. Собственность	Увеличение доли внешних собственников Выкуп действующими менеджерами Продажа стратегическому инвестору
2. Система управления	Введение системы финансовой отчётности Введение системы операционной отчётности
3. Планирование	Разработка маркетинговых планов Разработка производственных прогнозов Планирование финансовых потоков
4. Компьютеризация	Установка базовых систем обеспечения финансовой и операционной отчётности
5. Управление пассивами	Реструктуризация структуры долгов Проведение взаимозачётов (по возможности) Обмен долгов на долю собственности
6. Руководящий состав	Подготовка новых квалифицированных руководителей Выплата компенсаций прежним руководителям
7. Производительность	Сокращение издержек Оптимизация производственного цикла Замена изношенного оборудования
8. Сбыт	Улучшение оформления товара (упаковка и т.п.) Регистрация торговой марки Проведение рекламной компании
9. Качество	Изменение товарного ассортимента Повышение стандартов качества Сертификация продукции

Следует подчеркнуть, что для современной российской экономической теории реструктуризация — довольно новая категория, новый объект изучения, она вошла в деловой обиход относительно недавно. Сама социально-экономическая реальность и ситуация требуют соответствующего анализа содержания этой категории. Практика реструктуризации предприятий только складывается, однако с теоретических позиций попытка определить общие черты этого процесса представляется актуальной. В отечественной научной литературе уже имеются различные исследования этой проблемы, даны разные подходы и определения этой категории (в рамках данной статьи не представляется возможным их анализ). По мере накопления практики реструктуризации предприятий и компаний научные исследования этой категории будут продолжаться.

Обобщая некоторые высказывания различных авторов, можно констатировать: под реструктуризацией следует понимать кардинальное реформирование важнейших параметров жизнедеятельности и жизнеспособности предприятия (компании) в условиях рынка, обретение ими качественно новой стратегии своего развития.

Закон Республики Беларусь трактует понятие реструктуризации следующим образом: «Под финансовой реструктуризацией задолженности предприятий и банков понимается внесудебная процедура проведения банком и предприятием комплекса мероприятий, направленных на погашение задолженности предприятий и банков путём изменения характера и условий её взыскания либо конверсии в обязательства нового вида» [2].

По мнению автора с учётом значимости для современной российской экономики и многогранности категории «реструктуризации», целесообразным представляется принятие самостоятельного федерального закона «О реструктуризации юридических лиц», в котором были бы прописаны процедуры и правовые возможности реструктуризации.

Как показывает анализ фактического опыта стран с развитой рыночной экономикой, стран Восточной Европы и опыт отечественных компаний и предприятий, важнейшим элементом реструктуризации выступает совершенствование управления всей производственно-хозяйственной деятельностью, роль которого повышается с обострением конкуренции при сбыте продукции. Чтобы сделать предприятие мобильным и конкурентоспособным, необходимо в первую очередь провести

изменения в нескольких аспектах его деятельности: структуре производства, структуре управления, управлении финансами и кадровой политике. При этом важна быстрота реагирования системы на изменения во внешней среде и обеспечение адаптированной мобильности [3].

В контексте изучения проблем реструктуризации и эффективности путей её осуществления следует обратить внимание на следующие обстоятельства. В поисках путей роста производства и повышения конкурентоспособности продукции Правительство РФ признало необходимым перенести «центр тяжести» рыночных преобразований с макроэкономического на микроэкономический уровень. Поскольку большинство российских предприятий и компаний приватизировано, адресованные им решения, особенно не закреплённые нормативно-правовыми актами, не являются обязательными для исполнения и мало что значат для них.

Минэкономики РФ был разработан ряд концепций и программ для различных отраслевых и межотраслевых комплексов. В 1997 г. Минпром РФ утвердил «Концепцию формирования отраслевых программ реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры)», а Минэкономики РФ — «Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций)». «Концепция...» содержала достаточно чёткие обоснования необходимости реструктуризации компаний и предприятий и содержание работ по реструктуризации, хотя и не давала развёрнутого типового плана работ. «Методические рекомендации...» представляли собой, по мнению автора, сборник небесспорных положений по организации управления промышленными предприятиями. Однако нерешённым оставался вопрос, касающийся целесообразности и возможности реструктуризации промышленного производства посредством механизма отраслевого управления. Суть этого вопроса заключается в том, насколько обоснован и реален отраслевой подход к реструктуризации, если рыночные преобразования не базируются на отраслевом принципе управления (отсутствует промышленная политика, нет стратегически выверенной социально-экономической политики в РФ).

По мнению автора, для динамичного и высокоэффективного подъёма промышленного производства необходима переориентация экономических интересов и мотивов поведения промышленных предприятий и компаний с учётом приоритетности инновационного предпринимательства в реальном секторе экономики. Однако, на основе только зако-

нов конкурентного рынка такого положения достичь невозможно. Необходимо усилиями государства создавать чёткие институциональные ориентиры. На это должны быть направлены законодательные акты, содержащие инновационно-ориентированные механизмы налоговой и кредитной политики, таможенной политики, системы тарифов и т.д.

Опыт развитых стран свидетельствует, что развитие рыночных отношений означает не уход государства из сферы экономики, а изменение методов управления как на макроуровне, так и участие государства (методы регулирования) в управлении на микроуровне. В этой связи, очевидно, что полномасштабная реструктуризация в условиях России возможна только при активной поддержке государства, развитии конкуренции на внутреннем рынке, регулировании естественных монополий, поддержке высокотехнологичных производств и приоритетных базовых отраслей промышленности и строительства.

С учётом того факта, что в настоящее время «центр тяжести» рыночных преобразований перенесён на микроэкономический уровень (уровень предприятий, компаний) и повышается значимость их конкурентоспособности, представляет интерес анализ взаимосвязи реструктуризации и конкурентоспособности. При изучении этого вопроса автор исходит из предпосылки, что реструктуризация на микроэкономическом уровне представляет собой процесс комплексного изменения структур предприятия (компании), вызванного их несоответствием конкурентной стратегии и (или) внешнему окружению и направленного на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Объектом реструктуризации становятся организационная, производственная, технологическая, финансово-экономическая, другие структуры предприятия, а её результатом — формирование системы управления, обеспечивающей производство и прибыльную продажу конкурентоспособных товаров и услуг.

В данном случае реструктуризация выступает эффективным инструментом повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия (компании), так как позволяет решить следующие задачи:

повысить эффективность хозяйственной деятельности путём совершенствования производственных процессов, усиления контроля использования ресурсов;

создать стратегически эффективную организационную структуру и внедрить методы хозяйство-

вания, позволяющие реализовать конкурентную стратегию;

сформировать новое понимание проблем конкурентоспособности при помощи использования новаторских концепций.

На уровне микроэкономики конкурентоспособность характеризуется соотношением цен на аналогичные товары, их качеством, условиями поставки, доступностью кредита и т.п.

В рыночной экономике основная цель предприятия (компании) состоит в достижении показателей, превышающих среднерыночные в течение продолжительного периода, и в том, чтобы лучше, чем конкуренты удовлетворять индивидуальные потребности покупателей и контрагентов, находить верные решения при изменении конъюнктуры. В этой связи конкурентоспособность характеризуют:

адаптивность — приспособляемость к изменениям внешней среды путём внутриорганизационных перестроек;

инновационность — способность осваивать новации в технико-технологической, управленческой и иных сферах производственно-хозяйственной деятельности.

Адаптивность характеризует реакцию предприятия на изменения внешней среды, в свою очередь, инновационность является воплощением такой реакции.

Взаимосвязи конкурентоспособности и реструктуризации определяются:

уровнем открытости компании как социально-экономической системы, взаимодействующей с внешней средой;

характером внешней среды как источника возможностей и угроз, одной из которых является давление конкурентов;

изменениями во внешней среде, в частности в поведении конкурентов;

уровнем адаптации, приспособляемости предприятия (компании) к изменениям внешней среды.

С позиции стратегического управления взаимосвязи реструктуризации и конкурентоспособности предполагают совершенствование на предприятии (компании) системы маркетинга и осуществление последовательной инвестиционной политики. Успешная реструктуризация способна создать реальную базу для повышения эффективности деятельности российских предприятий (компаний) даже в условиях усиления конкуренции со стороны импорта (в частности, перспектива вступления России в ВТО).

Личный опыт участия автора в процедуре реструктуризации ряда предприятий г. Воронежа (совместно со специалистами НП «Центр «Содействия информационным технологиям» в течение 1998—2004 годов) говорит об абсолютном преобладании в этот период реструктуризации в кризисных условиях. Это объясняется наличием объективных факторов, в частности, господством в обществе и бизнесе правового беспредела, связанного с массовым переделом собственности на бывшее государственное и муниципальное имущество на протяжении 90-х годов (рецидивы сохраняются до сего времени).

Справедливости ради, следует отметить, что Россия 2006 г. принципиально, во многом отличается от России конца 90-х годов, в частности:

1. Приостановлен и отодвинут быстро назревающий к концу 90-х годов **кризис федерализма** в Российской Федерации: восстановлено, в основном, единое правовое пространство на всей территории России; существенно укреплен вертикаль государственной власти; динамичное развитие партийной и общественной политической культуры; начало административной реформы и т.д.

2. Преодолены **финансовый** (российский рубль окреп, его рост искусственно сдерживается в интересах экспорта, быстрый рост золотовалютного резерва, рубль имеет ближайшую перспективу свободной конвертируемости и т.д.), **бюджетный** (восстановлен на всей территории Российской Федерации контроль над бюджетной системой — федеральный бюджет, бюджеты Субъектов Федерации, муниципальных образований обслуживаются через систему казначейства и т.д.), **платёжный** (устойчивый профицит федерального бюджета; восстановлена государственная платёжная дисциплина, как перед внешними, так и внутренними кредиторами — в плановом порядке осуществляются выплаты по внешним долгам, а наличие стабилизационного фонда позволяет осуществлять досрочное погашение внешней задолженности, практически сведены к нулю задолженность по государственным заказам и задолженность по заработной плате государственным и муниципальным служащим; государственные органы активно воздействуют на сокращение задолженности по заработной плате в коммерческом секторе; бартер как расчётный инструмент ушёл в прошлое) кризисы.

3. Намечились положительные тенденции в плане, если не преодоления, то хотя бы смягчения, **структурного** кризиса:

а) С 2004—2005 гг. прекратилась экстенсивная эксплуатация недр по ведущим видам природных ресурсов — прирост разведанных запасов опережает объёмы добычи; принята «Долгосрочная государственная программа изучения недр и воспроизводства минерального сырья до 2020 года», предусматривающая многократное увеличение государственных вложений в геологическую разведку с одновременным привлечением средств пользователей недрами в работу по разведке полезных ископаемых в пропорции 8—10 рублей на 1 рубль государственных вложений.

б) Расширяется сфера селективной поддержки государством отдельных отраслей и использования механизма «точек роста»: национальные проекты, федеральные целевые программы, создание особых экономических зон (ОЭЗ) в научно-внедренческих, промышленно-производственных, туристически-рекреационных, торговых и других областях, формирование технопарков и т.д. Это будет способствовать, с одной стороны, развитию инновационного сектора в структуре экономики страны и расширению востребованности бизнеса в НИОКР через совместное участие в бизнесе государственного и частного капитала, с другой — совершенствованию методов управления и механизмов государственного регулирования (участие государства в управлении на микроуровне).

в) Государство проявляет активность в работе по совершенствованию законодательно-нормативной базы в части развития корпоративного управления, прозрачности ведения бизнеса и других вопросах.

Далеко не полный приведённый перечень позитивных факторов в развитии российской государственности и экономики говорят о наступающей стабилизации. Это подтверждают отечественные и зарубежные политологи. Так, политолог А. Ципко говорит: «...Россия достигла того уровня стабильности, который позволяет прогнозировать и созидать» («Российская газета» от 23.12.2005 г.)

Можно констатировать, что складываются благоприятные предпосылки для проведения стратегической реструктуризации на микроуровне.

Анализ накопленного к настоящему времени опыта показывает, что на успех реструктуризации влияют следующие основные факторы:

*перспектива и финансовое состояние* предприятия (компании). Каждое предприятие, начиная реструктуризацию, должно представлять возможные изменения в долговременной конкурентоспособности и финансовой ситуации, которые предо-

ставляли бы достаточно времени для достижения определённых финансовых результатов. С одной стороны, если существует риск неразрешимости проблем, то реструктуризация должна концентрироваться на быстрых и прямых средствах для сохранения оборотного капитала и реструктурирования долгов. С другой — если у предприятия нет будущего на рынке, это не означает, что при проведении преобразований нужно концентрировать внимание только на улучшении текущей ситуации без изменения в стратегии;

*ответственность руководства.* Акционеры и управленческий состав предприятия должны проникнуться целями проекта реструктуризации, осуществлять постоянный контроль хода реализации принятого проекта реструктуризации и, при необходимости, принимать своевременные решения по корректировке проекта и финансированию отдельных его направлений;

*квалификация персонала.* Реализация проекта реструктуризации в полной мере зависит от уровня квалификации управленческого персонала, его информированности и заинтересованности в результатах реализации проекта реструктуризации предприятия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Задворочнов Д.* Реструктуризация предприятий в странах Восточной Европы: достижения и ошибки // Инвестиции плюс, 2001, № 2, С. 23—35.
2. Закон республики Беларусь «О финансовой реструктуризации задолженности предприятий и банков».
3. *Хэйр П. Дж.* Промышленная реструктуризация как средство усиления национальной конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления, 2002, № 4, С. 95—105.

*Принято в печать 27 февраля 2007г.*