

УДК 338.242:658

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А. М. Попович

Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского

Для российской промышленности до сих пор характерны следующие негативные моменты: физическое и моральное старение основных производственных фондов; низкое качество производимой продукции; традиционно сложившийся высокий уровень затрат; невостребованность на рынке производимой продукции; отсутствие эффективной системы управления продвижением товаров на рынок.

Все это свидетельствует о том, насколько для промышленности, как основы экономики, актуальны перемены. Однако среди теоретиков и практиков нет единого мнения по поводу содержания и проведения реорганизации, реформирования и реструктуризации как основных форм развития предприятий промышленности.

В настоящее время, как правило, на предприятиях осуществляется оперативная реструктуризация. Однако она более эффективна, на наш взгляд, для предприятий, находящихся в предкризисном состоянии. Для трансформируемых предприятий эта ситуация является скорее исключительной, чем типичной.

По сути дела оперативная реструктуризация является частичным преобразованием, сфокусированным в основном на финансовых проблемах и значительно в меньшей степени на задачах реорганизации системы управления компанией и ее производственного потенциала. Обычно эти задачи отодвигаются на второй этап преобразования предприятия, когда оно выходит из кризисной ситуации и имеет минимальные возможности привлечения внешних инвестиций.

На первом этапе (финансового оздоровления) стратегии выживания проводится реструктуризация задолженности предпри-

ятия, его активов, реорганизация системы управления и организационной структуры с целью минимизации издержек, списания лишних активов и сокращения численности работающих, т.е. обеспечения его платежеспособности за счет введения режима жесткой экономии. Для завершения стадии консолидации на российских предприятиях необходимо осуществление второго этапа (экономической стабилизации), позволяющего снять с производства неконкурентоспособные изделия, привлечь оборотные средства, списать (законсервировать) мобилизационные мощности, начать внедрение прогрессивных технологий и осуществить другие мероприятия, составляющие содержание реструктуризации производственной деятельности. Последняя обеспечивает стабилизацию экономики предприятия, делая ее необратимой. Таким образом, оперативная реструктуризация обеспечивает пребывание предприятия в стадии консолидации, стратегическая — предлагает переход к стадии трансформации предприятия.

Зарубежные предприятия при выходе из кризиса ставят не только краткосрочные цели экономической стабилизации и закрепления на рынке, но и долгосрочные цели роста, вплоть до захвата лидирующего положения на рынке за счет крупномасштабных инвестиций в развитие новых товаров, новых технологий и каналов сбыта этих товаров.

На наш взгляд, реструктуризация предприятий, находящихся в фазе трансформации, может быть только стратегической.

Высказанные соображения позволяют сделать вывод, что относительно кризисных предприятий нельзя ограничиться только оперативной реструктуризацией. Когда такое предприятие достигнет фазы трансфор-

мации, будет полезным вновь осуществить реструктуризацию, но уже стратегическую.

Стратегическая реструктуризация является комплексной и должна охватывать все сферы деятельности компании, а не отдельные производства (фирмы) или функции. Оперативная же реструктуризация делает акцент на проблемах финансового оздоровления предприятия.

Программа стратегической реструктуризации предприятий является настолько крупномасштабной и сложной, что ее гармонизация не может быть обеспечена без поддержки стратегии.

Это положение признает ряд авторов, например Л. П. Белых, А. Г. Гранберг, А. П. Егоршин, Д. С. Львов, И. И. Мазур, и М. А. Федотова, В. Д. Шапиро, однако до сих пор нет единого мнения о содержании стратегии реструктуризации. Так, И. И. Мазур и В. Д. Шапиро [1] миссию и концепцию рассматривают как самостоятельные компоненты, что с нашей точки зрения является ошибочным.

Миссия включает философию и политику бизнеса, определяющие социальную роль компании, ее ценности и обычаи, а также отношения со служащими, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами. Концепция представляет собой общее представление о будущих рынках, конкурентах компании, ее ключевых технологиях и компетенциях, приоритетных целях и замысле их достижения. Таким образом, миссия — неотъемлемая составная часть концепции компании. Реализуется концепция с помощью сети стратегий. Отдельные стратегии, включенные в состав программы стратегической реструктуризации Л. П. Белых и М. А. Федотовой [2], не исчерпывают их необходимый набор. Более того, включать отдельные стратегии в компоненты программы реструктуризации — неудачный подход и, на наш взгляд, даже ошибочный. Вначале следует сформировать стратегию реструктуризации, а затем, на этой основе — построить программу ее осуществления.

План (или бизнес-план) реструктуризации и стратегия проведения должны корреспондировать друг с другом через программу, т.е. имеется следующая цепочка: стратегия реструктуризации — программа ре-

структуризации и бизнес-план как технико-экономическое обоснование инвестиций для выполнения программы* — план (или бизнес-план в широком смысле этого понятия) выполнения всех мероприятий программы, в том числе не имеющих прямого отношения к реструктуризации. Так, в «Типовом плане реструктуризации предприятия» [3] содержатся такие мероприятия, как «Организация товарных рынков и формирование кооперативных связей», «Списание (консервация) мобилизационных мощностей», «Привлечение оборотных средств», «Привлечение инвестиционных ресурсов», не направленные непосредственно на перестройку предприятия (т.е. не являющиеся собственно реструктуризационными), в то же время без их осуществления невозможно обеспечить нормальное функционирование и развитие предприятия и, следовательно, выполнение программ реструктуризации. Таким образом, мероприятия, включаемые в «Типовой план реструктуризации предприятия» должны разбиваться на две группы: мероприятия собственно реструктуризации и мероприятия обычного функционирования и развития предприятия.

Стратегия реструктуризации должна корреспондировать с первой группой мероприятий «Типового плана». Хотя в научном плане это правило может быть нарушено в том случае, когда автор аргументированно предлагает новый вид реструктуризации.

Воспользуемся «Типовым планом реструктуризации», заимствовав из него разделы, адекватные оперативной реструктуризации.

Итак, оперативная реструктуризация должна включать следующие разделы:

— концепция оперативной реструктуризации, раскрывающая цель стратегии — финансовое оздоровление предприятия и пути стабилизации его экономики, а также будущего роста;

— стратегии реорганизации системы управления и организационной структуры предприятия;

* Понятие бизнес-плана применяется в широком и узком смысле: в первом случае имеется в виду обычный производственный план, а во втором — аналог ТЭО, которое служит обоснованием целесообразности и эффективности привлекаемых инвестиций.

- реструктуризация задолженности предприятия;
- реструктуризация производственной деятельности;
- проведение реструктуризации активов предприятия;
- институциональные преобразования предприятия;
- комплекс частных стратегий реструктуризации.

Частные стратегии реструктуризации относятся к общей стратегии реструктуризации предприятия так же, как конкурентные стратегии относятся к общим планам компании: корпоративным, деловым, операционным.

На первый взгляд кажется, что приведенный нами перечень стратегий реструктуризации, используемых при проведении оперативной реструктуризации, малочисленнее перечня, который рекомендован Л. П. Белых и М. А. Федотовой. Однако мы приводим укрупненные группы стратегий реструктуризации, в то время как в рекомендациях названных авторов содержатся индивидуальные преобразования. Например, продажа излишнего оборудования, материалов и готовой продукции, находящихся на складе, продажа незавершенного производства в типовом плане входят в одну группу — «Проведение реструктуризации активов предприятия». Причем наряду с названными видами реструктуризации в эту же группу дополнительно включены: консервация, продажа или передача местной администрации объектов соцкультбыта. Эти примеры можно продолжить. Они свидетельствуют о том, что в «Типовом плане реструктуризации» ее различные виды надлежащим образом сгруппированы, т.е. упорядочены, и все группы по содержанию значительно богаче перечня мероприятий по оперативной реструктуризации, который приводится многими авторами.

Необходимо подчеркнуть принципиальное различие между стратегической и оперативной реструктуризацией, обусловленное различным финансово-экономическим положением предприятия в периоды проведения этих стратегий реструктуризации. Если оперативная реструктуризация осуществляется на предприятиях, находящихся в пред-

кризисном или кризисном состоянии, то его стремление к выживанию носит характер внутренней адаптации, т.е. приспособления системы управления, организационных структур и потенциала к изменениям внешнего окружения. Путем активного изменения самого ближнего окружения кризисное предприятие не в состоянии реагировать из-за отсутствия производственных ресурсов и, прежде всего, — финансовых. Именно по этой причине оперативная реструктуризация есть система мер, направленных на адаптацию организации к внешним условиям.

Таким образом, необходимо различать внутреннюю и внешнюю адаптацию организаций к изменениям внешней среды. В первом случае приспособление предприятия к динамике внешней среды происходит путем внутренних изменений его производственного потенциала, а во втором случае компания воздействует и на внешнюю среду, создавая новые товары, новые рынки и потребителей. В связи с этим мы ввели в состав стратегической реструктуризации новый раздел под названием «Реструктуризация системы организации и управления процессами выбора эффективных видов бизнеса и создание производства конкурентной продукции, которая будет пользоваться спросом в будущем». Эта система позволяет создать новые продукты и новые рынки и тем самым дает возможность компании перейти от внутренней (пассивной) к активной внешней адаптации.

Общая стратегия комплексной реструктуризации, на наш взгляд, должна состоять из следующих разделов.

I. Концепция реструктуризации. Она должна содержать тип системы управления и ее организационной структуры; цели компании и основные направления их достижения; описание рынков, ключевых технологий и оборудования; объем конкурентоспособной продукции и ее распределение по рынкам сбыта.

II. Стратегия реструктуризации организационной структуры компании и ее производственных единиц.

III. Стратегия реструктуризации системы организации и управления процессами выбора эффективных видов бизнеса, проектирования и производства конкуренто-

способной продукции, которая будет пользоваться спросом в будущем.

IV. Стратегия реструктуризации инвестиционных ресурсов предприятия и соответствующая будущая политика.

V. Стратегия реструктуризации задолженности предприятия.

VI. Стратегия реструктуризации производственной деятельности предприятия с учетом результатов, полученных во втором разделе.

VII. Стратегия реструктуризации активов предприятия.

VIII. Стратегия реструктуризации функциональных стратегий: маркетинга, НИОКР, производства, финансов.

IX. Стратегия реструктуризации социальной сферы предприятия и перспективных целей в этой области, в том числе и в подготовке кадров.

X. Стратегия реструктуризации институциональных преобразований, в том числе создания интегрированных комплексов и децентрализованных фирм.

XI. Реструктуризация экономической стратегии на предприятиях, деятельность которых явно угрожает окружающей среде.

XII. Комплекс частных стратегий реструктуризации и конкурентных стратегий.

Следует отметить, что частные стратегии реструктуризации различных предприятий отличаются друг от друга по ряду причин. Это обстоятельство особенно отчетливо проявляется при анализе экономического механизма реструктуризации, описанного в работе [4]. Авторы выделили пять основных элементов экономического механизма реструктуризации предприятия. При этом мы сочли необходимым дополнить схему экономического механизма введением двух компонентов в блок «Мотивы реструктуризации» («Создание интегрированных комплексов и создание самостоятельных подразделений децентрализованных фирм») и соответственно этому двух компонентов в блок «Виды реструктуризации» («Реструктуризация созданных интегрированных комплексов и реструктуризация сети самостоятельных подразделений децентрализованных фирм»). Рассмотрим содержание экономического механизма реструктуризации предприятий с точки зрения отличий стратегии реструктуризации и традиционных стра-

тегий развития предприятия, а также других актуальных аспектов проблемы реструктуризации.

Цели реструктуризации зависят прежде всего от экономики предприятия. Главная цель преуспевающего предприятия состоит в стабилизации и укреплении экономического роста и его конкурентоспособности. Для предприятий, страдающих хронической неплатежеспособностью, находящихся в состоянии банкротства, главная цель состоит в восстановлении экономики, экономического роста и конкурентоспособности.

Объекты реструктуризации — любые действующие предприятия. Реструктуризация успешно функционирующих предприятий направлена на увеличение стоимости активов для акционеров, а также на сохранение предприятия в числе действующих на рынке. Реструктуризация неплатежеспособных предприятий или предприятий-банкротов сконцентрирована на том, чтобы вернуть данные предприятия в состояние действующих. Для реструктуризации интегрируемых предприятий выдвигается дополнительная цель создания единого организма из объединяемых фирм.

Этапы реструктуризации: диагностический анализ, начальный этап, этап коренных изменений. На этапе диагностического анализа все внимание руководства сосредотачивается на принятии срочных мер, нацеленных на улучшение общих дел на предприятии. Начальный этап реструктуризации обычно связан с использованием поверхностных резервов предприятия, выявленных в ходе диагностического анализа, касающихся вопросов организационно-управленческой реструктуризации и упорядочения работы имеющихся мощностей, что особенно характерно для процессов создания интегрированных комплексов. Поэтому данный этап может быть не связан с крупными денежными инвестициями, но требует больших усилий со стороны менеджеров для ускоренного проведения необходимых организационных изменений и рассчитан на использование внутренних резервов предприятия.

Для кризисных предприятий организационные и административные меры должны быть в первую очередь направлены на

возрождение сложившихся профильных и оптимальных видов деятельности с учетом реальных рынков предприятий, анализ слабых мест во всех сферах деятельности предприятия и подготовку конкретных предложений по использованию внутренних резервов. Очень быстрых и видимых результатов можно добиться действиями, направленными на управление потоками денежных средств, снижение себестоимости через выявление чрезмерных затрат и потерь, создание и укрепление служб маркетинга, пересмотр номенклатуры продукции, сокращение штата предприятия. Часто предприятия несут существенные потери из-за плохого размещения оборудования в цехах и негибкости производства, преобладания крупносерийного производства. В связи с этим начальный этап также нацелен на функциональные перемены, связанные с переконфигурацией оборудования, что в течение года даст ощутимые результаты.

Функциональные изменения приводят к улучшению планирования производственных помещений и размещения оборудования, освобождению неэксплуатируемых и непрофильных активов социальной сферы, ремонтных баз. Функциональные мероприятия позволяют рационализировать производственные операции путем сокращения встречных потоков; начальное внедрение пооперационного и приемного контроля качества; укрепление трудовой и производственной дисциплины.

На втором этапе рассматриваются более масштабные проекты, требующие значительных инвестиций. Речь идет об укреплении всей финансовой структуры предприятия, особенно для предприятий, перегруженных долгами, инвестициями в новое оборудование, технологию и т.п.

Обязательное условие успешной реструктуризации — это гарантийные обязательства администрации и акционеров по ее проведению.

Мотивы реструктуризации. Необходимо учитывать реакцию внешней среды на конкретные стратегии реструктуризируемого предприятия. Например, реализация стратегии «фокусирования» связана с выделением новых производств; «наступление» ведет к расширению рыночной доли и т.д.

Преобразование кризисных предприятий, как известно, производится в том случае, когда оно не способно отвечать по своим обязательствам, сумма которых превышает обоснованную сумму всех его активов.

Создание прибавочной стоимости для всех сторон, заинтересованных в деятельности предприятия: персонала, акционеров, кредиторов, клиентов, поставщиков и государства. Этот тип реструктуризации связан со стратегией увеличения стоимости активов или цены акций предприятия на основе роста дисконтированного денежного потока.

Реструктуризацию интегрированных комплексов необходимо начинать с реорганизации систем их управления и организационных структур, чтобы обеспечить с начала преобразований необходимую управляемость этого процесса. Исходя из этих же соображений (обеспечение управляемости с начала реконструкции) следует преобразовывать систему функций объединяемых компаний: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, подготовку кадров. Начинать преобразование производственного потенциала объединяемых предприятий целесообразно с вовлечения в производство тех резервов, которые были вскрыты в ходе диагностического анализа. Главная стратегическая цель в этом случае состоит в создании высокоэффективного единого организма интегрированного комплекса.

Реструктуризация децентрализованных фирм имеет преимущественно форму реорганизации организационных структур как фирмы в целом, так и ее предпринимательских подразделений. Особое внимание необходимо обратить на функциональные службы в связи с тем, что при образовании самостоятельных подразделений последняя «расщепляется» на две: центральную и сеть локальных. Первая из них обслуживает корпорацию в целом, вторая — предпринимательские подразделения.

Угроза захвата предприятия крупными корпоративными холдингами, которые ищут плохо управляемые предприятия с высокой ликвидной стоимостью. Главной стратегической целью реструктуризации предприятия становится увеличение цены акций предприятия.

Реструктуризация предприятия позволяет предотвратить в будущем финансовые, юри-

дические проблемы всех заинтересованных в его деятельности сторон до того, как они возникнут. К таким упреждающим стратегиям относят стратегии лидирующего в отрасли предприятия: «постоянного наступления», «опережающего удара» и другие стратегии.

Традиционно выделяемые в настоящее время направления реструктуризации предприятий, связанные с его внутренней средой, нельзя признать исчерпывающими. Среди них отсутствует направление реструктуризации системы организации и управления процессами выбора эффективных видов бизнеса и создания производства конкурентной продукции, пользующейся спросом в будущем. Эта система крайне необходима для наших организаций, ибо ориентация только на текущий спрос в наше динамичное время может компанию привести в тупиковую ситуацию.

Сбалансированное и целенаправленное развитие всего процесса создания и развития нового продукта нуждается в разработке соответствующих функциональных стратегий. Необходимо начать со стратегий маркетинга. Последние, так же как и конкурентные стратегии, дифференцируются в зависимости от конкурентной позиции компании: лидеры, претендующие на лидерство, последователи и обитатели ниш.

Лидер предпочитает активные действия с целью расширения общего спроса и защиты своего сегмента рынка. Для этого он ищет новых потребителей, новые способы потребления, увеличивает интенсивность использования продуктов.

Стратегия обороны интереса не представляет, так как в этом случае не возникает идеи производства нового продукта или его нового использования. Аналогичная ситуация складывается и при применении стратегии претендентов на лидерство. Стратегии для последователей также не часто дают интересные результаты. Достаточно привести названия четырех стратегий данного типа: подражатель, двойник, имитатор, приспособленец.

Существенные результаты может принести стратегия для обитателей ниш. Небольшие компании избегают конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на небольших рынках-нишах, которые они должны расширять и защищать. Ключевая идея

ниши — специализация, причем она может быть самой разнообразной: на конечном пользователе, специализация на особых клиентах, географическая специализация, продуктовая и т.д.

Процессу формирования стратегии НИОКР предшествует выдвижение идей новых товаров, главным источником которых являются нужды и желания потребителей. Идея превращается в товар, пройдя следующие фазы ее трансформации: идея — концепция товара — образ товара.

Уже на этапе генерирования идей необходимо соблюдать принципы товарной и научно-технической политики. Научно-техническая политика заранее рационализирует отношения оригинальных товаров, их модификаций и копирование продуктов, выпускаемых конкурентами.

Выделяют четыре способа формирования товарной политики. Первый из них предполагает наращивание товарной номенклатуры за счет включения в нее новых ассортиментных групп товаров. Второй направлен на насыщение уже существующих ассортиментных групп, с целью достижения положения предприятия с исчерпывающим ассортиментом. Третий ориентирован на углубление товарной номенклатуры за счет варьирования исполнения каждого из имеющихся товаров. Четвертый нацелен на обеспечение гармоничности между товарами различных ассортиментных групп в зависимости от предполагаемой степени диверсификации производства. При этом предполагается, что товары уже прошли стадию выбора эффективных видов бизнеса и не включают те группы товаров, которые были отсечены в связи с неперспективностью соответствующих видов бизнеса.

Каждая из фаз трансформации идеи в товар оценивается на привлекательность группой потребителей с помощью компьютера, имитирующего этапы превращения идеи в товар. После этого оценивают деловую привлекательность предложения по показателю чистой дисконтированной стоимости, т.е. суммарного дисконтированного потока дохода за весь срок службы товара. Заключительный этап анализа — проверка соответствия концепции товара технической и товарной политики.

Далее начинается этап собственно НИОКР, и проводятся функциональные и технические испытания. Функциональные испытания должны подтвердить надежность и безопасность употребления данного товара.

Потребительские испытания проводятся в различных формах: от приглашения потребителей в лабораторию до выдачи им образца товара для пробного испытания дома.

В итоге выполнения описанных процедур мы получим множество эффективных исследований и разработок, обладающих потребительской привлекательностью, соответствующих целям компании и ограничениям по инвестициям — портфель НИОКР.

Однако это множество, во-первых, не упорядочено относительно величины научно-технического потенциала и, во-вторых, не обеспечивает равномерное поступление прибыли от реализации разработок, а также равномерную загрузку мощностей.

Для обеспечения сформулированных требований необходимо сбалансировать разработки с разной длительностью их цикла (лага во времени между началом разработки и выходом нового товара на рынок) таким образом, чтобы в один и тот же период времени проводились НИОКР с разным лагом.

Например, стратегия массированного удара базируется на захвате рынка с помощью принципиально новой продукции, для которой характерен длительный лаг во времени между ее началом и завершением. Эту стратегию желательно комбинировать с другими, способными обеспечить поступление прибыли в средне- и краткосрочной перспективе. В частности возможна ее комбинация со стратегией выборочного роста, т.е. стратегии, направленной на заполнение свободных ниш путем модификации базовых моделей в соответствии с потребностями той группы потребителей, специфика запросов которых ранее не учитывалась. Эта стратегия требует меньших по сравнению с предыдущей затрат по времени и ресурсов. Еще более быстро можно получить результат с помощью стратегии творческой имитации, предполагающей доведение до рыночной кондиции продукта компании-лидера.

По описанной схеме формируется целевая комбинация НИОКР, способная обеспечить равномерное поступление прибыли от новинок по годам планового периода. Эта

целевая комбинация должна соответствовать профилю и величине научно-технического потенциала компании. Для определения этого соответствия величина научно-технического потенциала сравнивается с потребностью в научно-технической мощности, необходимой для реализации целевой комбинации НИОКР. При этом первоначально научно-техническую мощность рассчитывают исходя из действующих условий, а затем сравнивают с потребной ее величиной. В результате выявляется «разрыв» между сравниваемыми величинами, который устраняют с помощью стратегии развития потенциала. Если прирост научно-технической мощности полностью не ликвидирует «разрыв», части разработок исключают из целевой комбинации НИОКР, выводя их за пределы планового периода. Соответственно корректируются планируемые величины объема продаж и прибыли компании.

Таким образом, тесное сотрудничество отделов маркетинга и НИОКР позволяет создать изделия, которые будут пользоваться спросом в будущем. Но для того, чтобы новинки были вовремя изготовлены, отдел НИОКР должен передать новые разработки технологам (в отдел технической подготовки производств), а затем их направляют в отдел производства, разрабатывающий стратегию развития потенциала, которую обычно называют стратегией технического и организационного развития. Такая тесная и целенаправленная работа специалистов различных функциональных служб возможна только при создании межфункционального координационного комитета.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро / под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Экономика, 2001. — 456 с.
2. Бельх Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 336 с.
3. Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации (генеральные понятия, принципы, процедуры): утверждена 12 марта 1997 г. Минпромом РФ. — М., 1997.
4. Стратегическое управление. Регион. Город. Предприятие / под. ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина. — М.: Экономика, 2004. — 598 с.