**Лекция 7. Особенности реструктуризации и реформирования корпораций**

Смещение понятийных акцентов начинается уже с официально выпускаемых документов. В частности, в сборнике документов [1] реформирование представлено как изменение принципов действия предприятий, направленное на их реструктуризацию. В «Типовой (примерной) программе реформы предприятия» [2] говорится о достижении цели реформирования путем ре-структуризации предприятия.

Вместе с тем, в коллективной монографии «Ре-структуризация предприятий и компаний» [3], опираясь на официальную трактовку понятия «реформирование предприятия», делается вывод о том, что реструктуризация является основным, и с этим нельзя не согласиться, средством реформирования предприятия. В то же время далее авторы делают ремарку и в пользу реструктуризации как главного фактора реформирования - «возможно это единственное средство реформирования предприятия».

Другие авторы, в частности, Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. ставят рядом оба понятия «реформирование» и «реструктуризация». По мнению этих авторов, реформирование относится к стратегии и реорганизации предприятия, а реструктуризация - главным образом к изменению структуры предприятия и создаваемой им продукции [4]. Однако, можно с большой долей уверенности сказать, что реструктуризация - это далеко не единственное средство реформирования предприятия, а приведенная градация действий, соответствующих названным понятиям, не совсем корректна. Наиболее близки авторам настоящей статьи позиции относительно реформирования предприятий, изложенные Крыжановским В.Г. [5].

Давая свое понятие реструктуризации предприятия как структурной перестройки в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающейся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определенной доли в уставном капитале или акций сторонних организаций, Крыжановский В.Г. высказывает опасения о том, что расплывчатое понятие реструктуризации, данное в «Типовой программе реформирования», ведет к путанице с самим понятием «реформирование». Полностью разделяя это мнение, отметим, что автор, определяя место реструктуризации, упустил влияние другого ключевого аспекта в реформировании предприятий, а именно корпоратизации как фактора организации рационального взаимодействия с внешними партнерами.

Следует подчеркнуть, что в современной теории и практике понятие «реформирование предприятий» является всеобъемлющим, охватывающим многочисленные направления хозяйственной деятельности (составные части, варианты) и ее преобразований, а именно: реструктуризацию, реорганизацию (выделение, разделение, присоединение), изменение формы собственности и технологии производства и т.д. В этой связи сегодня необходимо внести ясность во все эти понятия и структурировать их в единой системе, так как они характеризуют весь процесс реформирования для перехода на новый уровень развития российских предприятий.

В перечисленных работах раскрытие понятия реформирования носит фрагментарный характер, в связи с чем авторами предлагается схема, которая дает определенное представление о системе реформирования предприятия (рис. 1).

Реструктуризация является всего лишь частью общей программы реформирования предприятия, и, следовательно, ее можно рассматривать в качестве одного из ключевых механизмов реформирования, ведущих к повышению эффективности деятельности предприятия. Другим ключевым фактором реформирования является корпоратизация. Зарубежные исследования показывают, что при проведении реструктуризации в отдельных отраслях хозяйствования достигается повышение производительности на одного работающего на 12-20%, сокращается инвестиционный цикл реализации проекта на 13-15%, а весь цикл реализации проекта на 7-9% [3]. В российских же условиях, когда период перестройки отраслей ещё далеко не завершен и существуют определенные резервы совершенствования технологии производства, внедрения новой техники, использования современных методов менеджмента для повышения производительности труда, эффективность реформирования может быть значительно выше. Так, в частности, отечественный опыт показывает, что каждый рубль, вложенный в реструктуризацию, может дать отдачу 5-6 рублей [3].

В целом за счет реформирования эффективность работы предприятия без больших вложений дополнительных средств может увеличиться за первый год работы в новых условиях на 30-60% лишь за счет активизации внутренних возможностей и серьезного учета внешней среды [4]. При этом может быть использовано несколько вариантов реформирования, наиболее подходящих для каждого конкретного предприятия. Окончательный выбор направления может быть проведен по результатам SWOT-анализа вариантов реформирования для различных видов объединений предприятий.

В табл. 1 авторами приводятся некоторые возможные варианты объединения и взаимодействия предприятий.

Рисунок 1. Система взаимосвязи корпоративных форм хозяйствования и реформатирования предприятий

Возможные формы реформирования отдельных предприятий (вариант I) достаточно хорошо изложены в современной отечественной литературе и включают в себя ряд последовательных действий от мотивации реформирования и формирования стратегии до реализации конкретных планов и программ с обеспечением соответствующего контроля и корректировки проводимых мероприятий.

Второй вид взаимодействия (вариант II реформирования) допускает участие в производственно-хозяйственной деятельности целого ряда непрофильных для основной деятельности предприятий, таких как инвестиционные и пенсионные фонды, финансово-банковские структуры и т.д., которые, не оказывая непосредственного участия на производственные процессы и на сбыт продукции, в то же время определяют общую экономико-финансовую стратегию деятельности участников и контролируют окончательные хозяйственные результаты.

Таблица 1 Сравнительная оценка вариантов реформирования предприятия по видам взаимосвязей производств

Непрофильные предприятия могут определять инвестиционную стратегию реформируемого предприятия, обеспечивать финансирование необходимых инновационных и инвестиционных проектов, а также определять целевые экономические критерии деятельности по развитию бизнеса. Причем, данные объединения могут формироваться как с созданием, так и без создания самостоятельного юридического лица.

Третий вид взаимосвязей производств (вариант III) подразумевает осуществление совместной хозяйственной деятельности на координационных основах всех заинтересованных участников. При такой форме каждое предприятие самостоятельно осуществляет свою производственно-хозяйственную деятельность, но согласовывает ее с другими участниками союза или объединения (консорциума). Такое согласование не является обязательным для участников, но при достаточно четкой координации усилий позволяет снизить общие издержки предприятия-участника и повысить его результативность.

Наиболее актуальными видами взаимодействия предприятий в современных российских рыночных условиях выступают различные корпоративные формы объединений с построением вертикально-интегрированных структур хозяйственной деятельности и управления ею (вариант IV). Особенностью данного подхода является то, что в отличие от отдельного предприятия, где организация связи с внешней средой происходит исключительно только с позиций одного предприятия, а также в отличие от вариантов II и III, где внешняя среда воспринимается необязательным условием развития деятельности отдельных участников, при создании вертикально-интегрированных структур взаимоотношения между участниками, а также между ними и внешней средой, подчиняются общекорпоративным целям и задачам. При этом в отдельные периоды времени конкретные участники могут даже нести убытки, но в рамках всего корпоративного объединения должен достигаться экономический эффект, который в дальнейшем перераспределяется пропорционально вкладам каждого участника и компенсирует понесенные ранее убытки отдельным участникам.

Говоря о IV варианте реформирования, следует подчеркнуть, что сегодня в России все большее распространение получают промышленные холдинги, хотя на предыдущих этапах развития отечественной экономики приоритетным было создание совместных предприятий и финансово-промышленных групп.

Сейчас в нашей стране предприниматели ведут постоянный поиск оптимальных соотношений между централизацией и децентрализацией в управлении финансами, наиболее рациональных форм контроля материальных и финансовых потоков со стороны головной (управляющей) компании [6].

В таких объединениях ключевой в финансовом отношении функцией становится стратегический контроллинг [7], предполагающий выработку долгосрочных целей по объемам продаж, рентабельности, инвестициям, учет стратегии конкуренции в рамках финансового планирования, включая поиск источников финансирования. По принципу холдинга строились и взаимоотношения многих предприятий-участников с головной компанией (банком) в рамках финансово-промышленных групп.

В России уже формируется новая категория коммерческих отношений между субъектами бизнеса, требующих скорейшего проведения реформирования предприятий за счет активизации внутренних и внешних возможностей. В современных условиях функционирования экономики российскому менталитету наиболее близкой становится так называемая корпоративная форма существования и развития бизнеса, объединяющая в себе элементы общественной и индивидуальной коммерческой деятельности участников.

Дореволюционный опыт России и мировой опыт последующего периода показывает, что необходимость и возможность становления корпоративных отношений в обществе в разные периоды времени и в различных странах имели свои особенности при сохранении единой целевой направленности на повышение эффективности производственных и коммерческих процессов.

Сегодня в мире сложились несколько видов устойчивых корпоративных отношений: американский, западноевропейский, японский. Разрушение в России социалистических экономических отношений стихийно вновь вызвало к жизни корпоративные формы деловых взаимоотношений, которые проявляются сегодня как в мелкотоварном производстве, так и в крупных объединениях: ведущих отраслевых АО, ФПГ, холдингах и других. Однако отсутствие до последнего времени достаточных теоретических проработок, аналитических исследований и практических рекомендаций по определению необходимости и возможности становления корпоративного каркаса в России затрудняет проведение экономических реформ, а, следовательно, не подкрепляет их соответствующими организационно-финансовыми мерами по реформированию хозяйственной деятельности предприятий при том, что основные принципы корпоратизма базируются на совместной собственности при использовании методов самоуправления и хозяйственного саморазвития.

Как известно, одна из главных функций производственной или коммерческой корпорации - создавать богатство, а другая - распределять доход, благодаря которому становится возможным необходимое потребление. В этом смысле корпорации несут ответственность за равносправедливость распределения богатства, что не следует путать с равенством и равномерностью. Отсюда главная цель корпорации - служить интересам всех ее участников путем увеличения реализации их возможностей наиболее эффективными методами и особенно в результате реформирования их хозяйственной деятельности в интересах объединения.

В странах с развитой рыночной экономикой уже сложились механизмы государственного решения проблемы корпоративного управления, так как они были в основном сформированы в периоды перестройки национальных экономик в сочетании с реформированием основных национальных отраслей. Несмотря на то, что в отечественной научной литературе проблема корпоратизма освещена достаточно хорошо, необходимость внедрения и развития корпоративных методов управления на всех хозяйственных уровнях от государственных властных структур до корпоративных объединений назрела лишь в последние несколько лет.

В этой связи представляется, что становление корпоративных отношений может развиваться по трем основным направлениям: формирование корпоратизма как хозяйственного сознания; проведение корпоратизации как формы коммерческого управления; создание корпораций как субъектов хозяйственных отношений в экономической жизни.

Сегодня в России актуальными становятся отношения, возникающие на базе проведения реструктуризации отдельных производств за счет создания широкого спектра различных корпораций и корпоративных объединений, которые могут стать основой стабильного возрождения ключевых отраслей экономики страны. Правильное определение места и роли корпораций для отечественной экономики дает возможность сформулировать подходы к оценке перспектив развития экономических взаимоотношений на основе создания в России современного корпоративного общества.

Основными причинами, вынуждающими предприятия к объединению, являются: усиление рыночной конкуренции; стремление к снижению производственных издержек; требования снижения рисков, опасностей и угроз, в том числе за счет диверсификации деятельности; централизация выполнения общей сбытовой функции (маркетинг, закупки, реклама, сбыт, получение товарных знаков и т.п.); повышение эффективности производства; расширение рынков сбыта; привлечение инвестиций; необходимость финансового оздоровления производства.

В результате формируются стратегические цели, важнейшими из которых являются: совершенствование управления финансовыми потоками; получение новых источников финансирования расширенного воспроизводства; повышение технологичности и эффективности собственного производства; ориентация производства на активное продвижение товаров и услуг на внешний и внутренний рынок; подключение к товарообороту с внешним рынком не только отдельных предприятий, но и целых производственно-технологических цепочек.

Наличие в современной хозяйственной жизни достаточно широких возможностей для улучшения управляемости производственно-сбытовыми процессами создает определенные предпосылки развития корпоратизма как образа хозяйственного мышления. Сложившиеся научно-практические подходы к формированию хозяйственных структур позволяют выбрать методы реформ, наиболее приемлемые для конкретных условий и различных видов хозяйственных объединений.

К настоящему времени уже существует несколько видов устойчивых национальных и международных корпоративных образований, которые представляют собой некую совокупность людей, интересов, капиталов, производств, действующих на пользу участников самого объединения и, в конечном итоге, всего общества в целом. Такие корпорации формируют новые хозяйственные отношения, адекватные внешней и внутренней среде, складывающимся в процессе производственной деятельности условиям.

У каждого предприятия, входящего в корпорацию, есть свои преимущества, которые необходимо использовать с эффектом для всех её участников. Но, чтобы эти преимущества внедрять на других предприятиях, на них нужно провести необходимое реформирование деятельности, т.е. адаптировать их к условиям получения этих преимуществ.

В то же время, большинство развивающихся предприятий предпочитают самостоятельно предвидеть и предотвратить негативные события, т.е. рассматривают реформирование деятельности как естественный способ только собственного развития. В этом случае целью реформирования деятельности отдельного предприятия является такое повышение эффективности организации бизнес-процессов, которое обеспечит ему надежность и устойчивость развития, получение преимущества в конкуренции, расширении рынка сбыта, увеличение прибыли на инвестированный капитал. Однако, разовый эффект от преобразования деятельности неизбежно теряет свою значимость со временем, поэтому не менее важной целью является организация бизнеса в виде саморегулирующей системы, своевременно реагирующей на требования рынка, партнеров, конкурентов.

Для решения названной задачи возникла необходимость разработать общую методику построения модели реформирования. В ее основу был положен принцип необходимости обеспечения улучшения финансово-экономического положения всего производственного комплекса вне зависимости от наличия или отсутствия организационно-правовых обязательств. Этот принцип непосредственно связан с потребностями хозяйственной системы и ее элементов в выживании и прогрессивном развитии.

Предлагаемая модель (рис. 2) состоит из ряда последовательных мероприятий с обратными связями, которые позволяют вести корректировку целей, задач, а также формировать результирующие показатели экономического состояния производственного комплекса. Начальным этапом разработки модели является определение мотивации и миссии реформирования хозяйственного комплекса.

Первый шаг в направлении разработки модели представляет собой анализ экономического состояния комплекса. Содержание этого шага составляет мониторинг и обработка исходной статистической и управленческой информации о структуре и функциях комплекса. Полученные данные соотносятся с показателями, обеспечивающими безубыточную деятельность предприятия в рассматриваемой перспективе.

Исследуемый комплекс рассматривается как целостная, относительно самостоятельная система и как подсистема более широкой определяющей производственной системы.

При этом в общеэкономических государственных системах предлагается рассмотрение производственного комплекса на следующих уровнях: корпоративный (корпоративные объединения); отраслевой; региональный; международный.

Структура такой системы состоит из элементов, между которыми существуют прямые и обратные связи взаимодействия. Данная структура может иметь несколько уровней, включая отношения подчинения и координации между элементами. Особое внимание уделяется изучению внешней и внутренней среды, которая обуславливает жизнеспособность и прогрессивное развитие хозяйственного комплекса. На основе проведенного анализа осуществляется прогнозирование результатов при реализации процедуры моделирования, в процессе которого определяются основные требования к проектируемой модели.

Второй шаг - это формирование принципов и стратегических целей обеспечения корпоративных интересов участников. Целевые установки включают в себя всю систему приоритетов в достижении экономической безубыточности.

По мнению авторов, статичное закрепление экономических приоритетов невозможно, поскольку каждому этапу развития общества должна соответствовать вполне определенная экономическая система хозяйствования. Отсюда следует, что предлагаемая модель не может быть абстрактной, вне зависимости от уровня развития общественных отношений. При определении интересов участников необходимо основываться на объективной оценке имеющихся сил и средств, исходить из соответствия реального состояния комплекса одному из этапов его развития, что в перспективе позволит сформировать перечень жизненно важных интересов участников и партнеров. Таким образом, третий шаг состоит в определении таких интересов.

Любой социальной общности необходимо постоянно осознавать свои жизненно важные интересы и на этой основе строить деятельность по обеспечению необходимого производственного цикла. Для того чтобы решить эту задачу, необходимо выделить те системные свойства, значительные изменения которых могут нарушить нормальное функционирование комплекса.

Результатом первых трех шагов должно стать определение точек взаимодействия участников и партнеров комплекса.

На четвертом шаге определяются точки дезорганизующего воздействия факторов внутренней и внешней среды на функционирование управляемого комплекса, затрагивающих экономические интересы и приоритеты как комплекса в целом, так и его составляющих по отдельным производствам.

Следующим пятым шагом в построении модели должна быть разработка количественных показателей и изменений экономического состояния хозяйственного комплекса.

После определения качественных и количественных показателей экономического развития следует перейти к следующему шагу, т.е. разработке программы реформирования комплекса или, как часто называют, бизнес-плану реструктуризации.

Рисунок 2. Алгоритм построения модели реформирования предприятий производственного комплекса

Программа реформирования устанавливает оптимальную последовательность мероприятий по общим преобразованиям, реструктуризации и реорганизации предприятий комплекса, созданию новой системы управления, диверсификации производства и т.д., а также контролирует и корректирует деятельность по выполнению намеченных мероприятий на основе осуществления текущего мониторинга.

В итоге, наметив систему мероприятий по реформированию комплекса, следует приступать к разработке механизма её внедрения. Для эффективного внедрения разработанных мер должна быть создана структура, которая несла бы ответственность за проведение в жизнь разработанных мероприятий. В эту структуру должны входить представители всех заинтересованных участников.

Заключительным шагом модели является оценка результатов выполнения мероприятий по проведению реформирования комплекса. Содержание данной операции - это расчет экономических и финансовых показателей (уровней рентабельности, эффективности и т.д.) деятельности комплекса с учетом проведенных мероприятий по реформированию и сравнение их с прогнозными величинами, намеченными при анализе экономического состояния комплекса. В этом случае выявляются и устраняются возможные отклонения, в том числе возникающие при повторных итерациях. Таким образом, закладываются предпосылки процесса дальнейшего саморазвития сконструированной модели, целью которого является максимальное сближение модели и ее реального прототипа.

На основании имеющихся результатов исследований можно утверждать, что разработка и широкая реализация программ реформирования на базе внедрения принципов корпоратизма должна привести к перелому негативных тенденций в деятельности предприятий и их объединений в различных отраслях, в экономике регионов и страны в целом.

Реструктуризацию же следует рассматривать в качестве основного этапа проведения предприятием реформирования, с дальнейшим осуществлением мер по инвестиционному развитию производств и формированию оптимальной структуры собственников.

Комплексное решение задач корпоратизации и реструктуризации производств в рамках единых целей и задач реформирования позволит сформировать в хозяйственных структурах новый эффективный уровень промышленного менеджмента, так необходимого сегодня в нашей стране.

Литература

 Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации. Сб. документов. - М.: Издательский центр «Акционер», 1998. - 151 с.

 Типовая (примерная) программа реформы предприятия. Утверждена приказом Минэкономики РФ № 118 от 01.10.97 г.

 Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. - М.: Высшая школа, - 2000. - 587 с.

 Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашов В.Г. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. - М.: Издательство ПРИОР, 1998. - 320 с.

 Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. - М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. - 48 с.

 Азроянц Э.А., Ерзнкян Б.А. Холдинги. Кн.1. - М.: НИИУ, 1992. - с.48-50.

 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга (перевод с немецкого). - М.: Финансы и статистика, 1997. - 198 с.