

Экономическая теория и мировая экономика

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

А.С. Варламов

*Южно-Уральский государственный университет,
г. Челябинск*

Каждая экономическая система на определенном этапе своего развития имеет необходимость проведения реструктуризации. Причем реструктуризационные процессы могут быть как плановыми, выступая в качестве элемента реформирования предприятия, так и антикризисными, используемыми в условиях общей неплатёжеспособности и применения процедур несостоятельности.

В современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающий не только конкурентоспособность предприятия, но и его выживание. За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация в мире не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования. По оценкам, промедление и попытка обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению каждой четвертой компании из списка 500 ведущих корпораций мира [4].

Проблемы реструктуризации для российских компаний еще более актуальны. Это обусловлено несколькими причинами, главными из которых являются: переход России к рыночной экономической системе, повышение финансовых рисков предприятий в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной борьбы между компаниями и группами компаний в различных сегментах рынка, борьба за передел собственности и ряд глубоких финансово-экономических кризисов, постигших российскую экономику за последние десять лет. Реструктуризация вызвана необходимостью адаптации не только к быстро меняющейся внешней среде, но и к рыночной экономике в целом. Перед руководителями промышленных предприятий встает сложная задача разработки и реализации проекта реструктуризации, которая должна предусматривать принципиальное изменение структуры компании.

Обзор приводимых в различных источниках определений реструктуризации предприятий выявил наличие множества дефиниций исследуемого понятия. Кроме того, используя существующие многочисленные определения, невозможно определить границу между реструктуризацией и другими понятиями, используемыми для определения любого комплекса мероприятий, направленного на повышение эффективности производственной деятельности. В частности, ряд авторов отождествляет понятия реструктуризации и реорганизации. В некоторых работах реструктуризация приравнивается к понятию реформирования. Достаточно часто реструктуризацию связывают с реинжинирингом.

В целом, встречаются различные точки зрения на соотношение понятий этих категорий – от их отождествления до подчинения одного другому и даже противопоставления.

Мы провели систематизацию встречающихся в различных источниках подходов к определению соотношений этих понятий (табл. 1), на основе которой попытаемся сформулировать собственный взгляд на соотношение исследуемых категорий.

Рассмотрим последовательно каждое из соотношений.

1. Реформирование и реструктуризация

Рассматривая соотношение терминов «реформирование» и «реструктуризация», следует подчеркнуть, что первый из них широко используется не только в области экономических и производственных отношений, но и в политике, в области социальных отношений и т.п. В то же время категория «реструктуризации» в большей степени используется по отношению к экономике в целом и к хозяйствующим субъектам, в частности.

Кроме того, в современной теории и практике понятие «реформирование предприятий» является всеобъемлющим, охватываю-

Таблица 1

Систематизация подходов к определению соотношения понятий «реформирование», «реорганизация», «реинжиниринг» и «реструктуризация»

Ключевое понятие	Соотношение с понятием «реструктуризация»	Автор, источник
Реформирование	Реструктуризация – цель реформирования	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФО-М, 2005. – 479 с.
	Реструктуризация – один из инструментов реформирования	Одинцов М.В., Ежкин Л.В., Аистова М.Д., Гайдук К.В. Типовая (примерная) программа реформы предприятия. – М.: Бизнес и финансы, 2005.
	Реструктуризация – единственно возможный инструмент реформирования	Мазур В.И., Шапиро В.Д.
	Реструктуризация и реформирование – отдельные, обособленные процессы	Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В.
Реорганизация	Реорганизация – частный случай (направление) реструктуризации	Коноков Д., Рожков К., Одинцов М.В., Ежкин Л.В., Карлик А., Гришпун Е., Валдайцев С.В., Мерзликina Г.С., Семикин Е.А., Аистова М.Д., Гайдук К.В.
	Реорганизация – форма реструктуризации	Терещенко О.О. «Фінансова санація та банкрутство підприємств». – Київ: КНЕУ, 2000. – С. 217
	Реорганизация – единственно возможный инструмент реструктуризации	Глушевский А., Крыжановский В.Г., Минаев Э.С., Панагушин В.П.
Реинжиниринг	Реинжиниринг – один из инструментов реструктуризации	Современный экономический словарь
	Понятие реинжиниринга фактически заменяет реструктуризацию, правда, в несколько ином качественном плане	Хаммер М., Чампи Дж., Дэйвенпорт Т., Шеер А.В., Хотинская Г.И., Баринов В.А., Гончаров В.В., Калянов Г.Н.
	Реинжиниринг и реструктуризация – отдельные, обособленные процессы	Валдайцев С.В., Аистова М.Д.
	Реинжиниринг и реструктуризация – отдельные, взаимосвязанные между собой (рекурсивные) процессы	Гайдук К.В.

щим многочисленными направлениями хозяйственной деятельности организации и ее преобразований, а именно: реструктуризацию, реорганизацию, изменение формы собственности и технологии производства и т. д. Таким образом, с нашей точки зрения, реструктуризация является частью общей программы реформирования предприятия.

2. Реорганизация и реструктуризация

Термин «реструктуризация», единственный из всех исследуемых понятий, имеет закрепленное в законодательстве определение. В соответствии с ГК РФ и ФЗ «Об акционерных обществах» под реорганизацией понимается «...слияние, присоединение, выделение, преобразование юридического лица...». Другими словами, реорганизация предполагает реструктуризацию собственности. В то же время реструктуризационные процессы могут

проводиться и без изменения структуры собственности, например, при реструктуризации систем управления. Либо реструктуризация собственности может сопровождаться реструктуризацией системы управления, производственных процессов и т. п.

Таким образом, с нашей точки зрения, понятие реструктуризации шире понятия реорганизации, и реорганизация может выступать как один из видов реструктуризации.

3. Реинжиниринг и реструктуризация

По определению известных в области теории управления авторов М. Хаммера и Дж. Чампи, реинжиниринг представляет собой «...фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения драматических улучшений в критически важных показателях деятельности, таких как издержки, качест-

во, обслуживание и скорость» [2, с. 253].

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на доктрине об организации и изменениях систем управления и производства, основанной, с одной стороны, на достижениях в области вычислительных и информационных технологий, а с другой, – на системных изменениях свойств рынка, выраженных в индивидуализации предоставляемых потребителю товаров и услуг.

Базовые концепции развития реинжиниринга заключаются в понимании того, что реинжиниринг, как важнейшее направление стратегического планирования, основывается на осознании несоответствия прежней модели хозяйственной деятельности изменившимся нестабильным внешним условиям бизнеса. Поэтому теория и методология мероприятий реинжиниринга основываются на концепциях и моделях, целью которых является переориентация принципов хозяйственной деятельности, четкая синхронизация процедур перепроектирования производственных систем и изменяющихся запросов рынка, ожиданий потребителей, клиента, заказчика, владельца собственности, кредитора, общества и др.

Таким образом, задача реинжиниринга состоит не в создании модели, отвечающей требованиям конкретного рынка, а в создании архитектуры бизнеса, способного эволюционно взаимодействовать с динамически изменяемыми свойствами рынка в целом.

Глобальные изменения, происходящие в мировой экономике, связанные с информатизацией и технологизацией факторов и моделей экономического роста, приводят к изменению принципов систем и структур управления, направлений технологического развития, трансформированию содержания стратегического и тактического менеджмента.

Как научно-практическое направление реинжиниринг бизнес-процессов в последние годы превратился в одно из ведущих и активно развивающихся направлений в менеджменте. В западных странах, по заявлениям специалистов, вообще приближается эпоха реинжиниринговых технологий.

Авторов научных статей и публикаций, освещающих тему реструктуризации и реинжиниринга, можно условно разделить на две группы. Одна из них считает реинжиниринг составной частью или одной из форм реструктуризации. Вторая, напротив, полагает, что реинжиниринг является независимой и целостной системой организации бизнеса компании.

С нашей точки зрения, задача реструктуризации предприятия состоит в согласовании рынка и структуры бизнеса компании. Задача реинжиниринга – в создании универсально адаптированной к изменяемому рынку модели бизнеса компании.

Реинжиниринг начинается с признания наличия системных ошибок в организации бизнеса. Поэтому он проходит как фундаментальное перепроектирование и, как правило, требует привлечения средств из внешних источников. При этом реинжиниринг – это всегда изменения, вследствие которых компания приобретает процессно-ориентированную структуру бизнеса. В случае реструктуризации разработчик изучает проблемы, и его действия направлены на устранение проблем, в случае реинжиниринга он исследует и ищет пути реализации возможностей.

Таким образом, на основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что понятия «реструктуризация» и «реинжиниринг» не являются ни равнозначными, ни доминирующими один над другим. Применение каждого может быть обусловлено специфическими свойствами хозяйствующего субъекта, а также стратегическими целями его руководства. С нашей точки зрения, реинжиниринг может рассматриваться как один из методов реструктуризации.

На основе проведенного анализа сформулируем авторское определение реструктуризации предприятия.

Реструктуризация – это управляемый процесс структурных изменений в деятельности предприятия, способный обеспечить устойчиво высокие показатели его развития в условиях непрерывных изменений внешней среды.

Данное определение содержит, по сравнению с большинством существующих, ряд уточнений. Во-первых, в определении структурные изменения не ограничены изменением какой-либо одной структуры. Во-вторых, подчеркнуто, что процесс изменений является управляемым. В-третьих, определяется цель процесса реструктуризации – обеспечение предприятию устойчиво высоких показателей развития. При этом в зависимости от формы проводимой реструктуризации и стратегических целей предприятия цель может выражаться в различных показателях развития. И, наконец, в определении выделяется главная причина проведения реструктуризации – непрерывное изменение окружающей среды.

Опираясь на сформулированное определение, с одной стороны, и на результаты проведенного исследования, с другой, можно предложить классификацию видов реструктуризации предприятия по шести основным классификационным признакам (табл. 2).

Коротко остановимся на каждом классификационном признаке.

1. Традиционно собственники и менеджмент компании преследуют две цели реструктуризации: это повышение конкурентоспособности компании с последующим увеличением ее стоимости. В зависимости от целевых установок и стратегии компании определяется одна из форм реструктуризации: оперативная или стратегическая.

Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности. Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и так называемого «выпрямления» (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачной и более

управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация – это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости бизнеса. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

2. Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы (комплексная реструктуризация), либо отдельные ее составляющие (частичная или «лоскутная» реструктуризация).

Комплексная реструктуризация затрагивает все элементы компании, это долгосрочный и

Таблица 2

Классификация форм реструктуризации предприятий

Классификационный признак	Виды реструктуризации
1. Целевые установки	Оперативная реструктуризация
	Стратегическая реструктуризация
2. Масштаб структурных изменений	Комплексная реструктуризация
	Частичная («лоскутная») реструктуризация
3. Объект реструктуризации	Реструктуризация производства
	Реструктуризация управления
	Реструктуризация активов
	Финансовая реструктуризация
	Реструктуризация организационной структуры
	Реорганизация
4. Уровень реструктуризации	Реструктуризация на микроуровне
	Реструктуризация на макроуровне
5. Метод проведения структурных изменений	Реструктуризация развития
	Реинжиниринг
6. Направления реструктуризации	Внутреннее
	Внешнее

дорогостоящий процесс, который, как правило, проводится поэтапно. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

В отличие от комплексной частичная реструктуризация (или «лоскутная») затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации происходят изменения в функциональных областях, преобразования часто носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Поэтому чаще всего частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

3. В зависимости от поставленных целей объектом реструктуризации может являться практически любой, один или несколько элементов бизнеса (в случае проведения частичной реструктуризации) либо предприятие в целом (если речь идет о комплексной реструктуризации).

Так, в случае обновления или модернизации основных средств, замены оборудования и изменения структуры производственных процессов, можно говорить о производственной реструктуризации.

В последние годы высокую популярность приобрела реструктуризация систем управления. Она связана с постановкой систем управленческого учета, бюджетирования, системы сбалансированных показателей, автоматизацией систем управления и т. п.

Реструктуризация активов в первую очередь предполагает выделение непрофильных активов из структуры предприятия. Здесь часто возникает вопрос об использовании аутсорсинга.

Финансовая реструктуризация – это меры по расчистке баланса предприятия, упорядочению активов компании по критериям рыночной экономики. В отличие от организационной финансовая реструктуризация не может растягиваться на годы. Финансовое оздоровление должно проводиться быстро, иначе оно просто потеряет смысл.

Этот вид реструктуризации необязательно сразу приводит к банкротству или ликвидации проблемных предприятий. Его основная задача – расчистить активы, достигнуть приемлемой для всех заинтересованных лиц

договоренности по долгам. Так, в Польше [1] еще в 1993 г. был принят Закон о финансовой реструктуризации предприятий и банков, предусматривающий несколько моделей оздоровления финансов – от договоренности до публичной распродажи долгов. Кредиторы могут требовать процедуры банковского (несудебного) урегулирования при задолженности в размере 20% обязательств. Долги могут быть проданы по рыночной цене с аукциона на основе публичного предложения. Их можно обменять на акции. Благодаря такому широкому выбору вариантов финансового оздоровления кризисных предприятий реальной процедуре банкротства с распродажей активов подверглись только 15% потенциально неплатежеспособных фирм.

Организационная реструктуризация – это комплекс мер, направленных на приближение размеров предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной рыночной среды. Такая задача стояла перед всеми странами с переходной экономикой, получившими от социализма сверхконцентрированное и монополизированное хозяйство.

Организационная реструктуризация может приводить к распределению собственности крупных государственных предприятий по 15–20 компаниям или фирмам-спутникам, формально независимым, но вращающимся в орбите головной компании. Сложность и разветвленность производственно-технических связей приводит к большому разнообразию форм взаимного переплетения капиталов. Сеть взаимосвязей, построенная на перекрестном и комбинированном владении капиталами, в отличие от административно создаваемых жестких структур, гибка, подвижна, способна к перераспределению и развитию через рынки капиталов. Разновидностью таких структур являются некоторые финансово-промышленные группы и холдинги в России.

Организационная реструктуризация связана с реорганизацией, при этом чаще всего происходит изменение прав собственников. Виды реорганизации представлены в табл. 3.

4. Проблемы реструктуризации могут решаться непосредственно на микроуровне экономики, т. е. индивидуально на каждом предприятии. При необходимости проводится целенаправленный подбор стратегических инвесторов, способных предоставить необходимый капитал и привнести современный опыт управления.

Таблица 3

Виды реорганизации

Вид	Определение	Примеры
Слияние двух и больше предприятий в одно, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • горизонтальное • вертикальное 	Переход имущества, прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему предприятию: объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги; объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции	Образование Криворожского государственного горно-металлургического комбината «Криворожсталь» посредством объединения трех предприятий: Криворожского металлургического комбината, Новокриворожского ГОКа и Криворожского КХЗ. Подобное слияние характеризуется как вертикальное
Присоединение одного предприятия к другому	Означает, что к последнему переходят имущество, права и обязанности первого предприятия. Новое предприятие вследствие такой реорганизации не возникает	Включение Донецкого химико-металлургического завода в состав Мариупольского металлургического комбината им. Ильича
Поглощение	Представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. При этом поглощенное предприятие может сохранить свой статус юридического лица и стать дочерним предприятием, либо может оказаться присоединенным к нему и стать его структурным подразделением, потеряв при этом свой юридический статус	Такой способ реорганизации использован при создании ГАК «Украинские полиметаллы», ГАК «Укррудпром», в результате чего все государственные предприятия, целиком вошедшие в эти структуры, трансформировались в дочерние предприятия. Поглощение компанией «Балтика» Челябинского пивзавода
Разделение предприятия	Создание на основе одного существующего двух и больше новых предприятий как самостоятельных юридических лиц. При этом исходное предприятие прекращает свое существование, ликвидируется. Такой способ реорганизации еще не применялся в металлургическом комплексе	—
Выделение	Предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений и на базе их имущества создаются новые предприятия. При выделении из юридического лица одного или нескольких новых юридических лиц к каждому из них переходит в соответствующих частях имущественные права и обязанности реорганизованного юридического лица	Выделение нескольких ЗАО и дочерних предприятий из ОАО «Никопольский Пивденнотрубный завод»; выделение ЗАО «Истил-Украина» из ОАО «Донецкий металлургический завод»; выделение СП «Метален» из ОАО «Енакиевский металлургический завод» и другие
Преобразование предприятия	Представляет собой изменение существующих формы собственности, или организационно-правовой формы предприятия на другие без прекращения его хозяйственной деятельности. При преобразовании к вновь возникшему предприятию переходят все права и обязанности прежде существовавшего предприятия	Такой способ реорганизации в последние годы является самым распространенным. Его применяли на всех предприятиях, которые проходили процедуры корпоратизации и приватизации

С другой стороны, реструктуризация может быть результатом изменений в экономике (прежде всего отношений собственности), проводимых быстро и комплексно. При этом поиск окончательных эффективных собственников осуществляется рынком капиталов.

Потенциальные инвесторы самостоятельно формируют на фондовых рынках пакеты акций интересующих их приватизированных компаний либо участвуют в конкурсах по продаже таких акций и выполняют соответствующие инвестиционные и социальные условия (например, вложить в реструктуризацию определенную сумму средств, создать определенное количество рабочих мест и т.п.).

Заметим, что в ходе рыночных реформ в странах с переходной экономикой обычно используются оба этих вида реструктуризации.

5. В ходе развития различных школ менеджмента можно отметить три метода реструктуризации:

- в период распространения классических школ менеджмента были созданы методы реструктуризации первого уровня, направленные преимущественно на совершенствование внутренней среды организации, повышение эффективности производственного процесса;
- в процессе развития системного подхода к управлению организацией были получены результаты, которые позволили создать методы реструктуризации предприятий второго уровня, связанные с адаптацией организации к изменяющимся условиям внешней среды;
- реинжиниринг бизнеса является третьим уровнем методов реструктуризации предприятий, напрямую выходящих на биз-

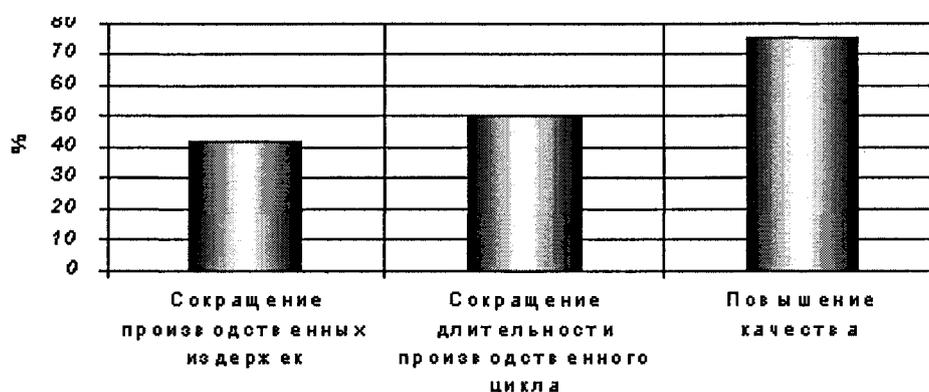
нес-процессы и требующих преодоления рамок функционального построения подразделений организации.

Первые два метода, по сути, реализуют реструктуризацию развития, а третий – реинжиниринг. Целью реинжинирингового подхода является [2, 4]:

- получение оптимальной системы управления, нацеленной на достижение определенной иерархии целей;
- получение нового или добавленного качества в каждом элементарном процессе в отдельности и, в конечном итоге, во всей системе в целом;
- оптимизация процессов принятия решений с целью достижения максимальной гибкости и настраиваемости системы в непрерывно меняющейся окружающей среде.

Результативность методик реинжиниринга бизнес-процессов быстро растет. По мнению многих исследователей, они уже заняли и будут занимать весомые позиции в современном менеджменте. На рисунке в качестве примера отображены результаты реинжинирингового проекта в одной из ведущих страховых компаний США (корпорации «CIGNA») в части сокращения производственных издержек и длительности производственного цикла, повышения качества. При этом за первые пять лет перестройки бизнеса (1989–1993 гг.) в компании осуществлено более 20 инициатив по реинжинирингу, суммарный экономический эффект от которых превысил 100 млн долл. [4].

6. В научной литературе выделяют два направления реструктуризации – внутреннее и внешнее. Первое включает структурно-функциональные изменения внутри предпри-



Результаты проведения реинжиниринга бизнес-процессов в корпорации «CIGNA»

ятия, а также финансовое реструктурирование, используя в основном методы первого уровня. Внешнее направление реструктуризации строится на использовании методов организационного реструктурирования, таких, как слияние, присоединение, разукрупнение, ликвидация отдельных подразделений и т. п. Другими словами, внешнее направление реструктуризации предполагает реорганизацию предприятия.

Разработанная классификация позволит, на наш взгляд, более системно подойти к исследованию проблемы реструктуризации и расширит представление о ее видах.

Литература

1. Биван, А.А. Факторы реструктуризации предприятий в переходных экономиках / А.А. Биван, С. Эстрин, Е.С. Шафер // *Экономический журнал ВШЭ*. – 2002. – № 1. – С. 3.

2. Ван, Хорн. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн, Джеймс К. Вахович, мл., Джон М.; пер. с англ. – 11-е издание – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 823 с.

3. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 296 с.

4. Гохан, Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Патрик А. Гохан; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 27 с.