

УДК 33:681.3

## Реструктуризация предприятий как способ достижения конкурентных преимуществ в инновационной экономике

В.В. СОРВИРОВА

Анализируется реструктуризация предприятий как способ достижения конкурентных преимуществ в инновационной экономике. Систематизированы различные подходы к определению понятия «реструктуризация».

**Ключевые слова:** реструктуризация, конкурентное преимущество, инновационная экономика, предприятие, бизнес-портфель, реинжиниринг, дивести́рование.

Enterprise restructuring as a way of achieving competitive advantages in innovation economy is analyzed in the article. Various approaches to the definition of the concept “restructuring” are systematized.

**Keywords:** restructuring, competitive advantage, innovation economy, enterprise, business portfolio, reengineering, divestment.

В зарубежной научной литературе концепции реструктуризации интенсивно рассматривались в 80–90-х годах прошлого столетия в работах М. Портера, А. Томсона, А. Дж. Стрикленда, Т. Питерса, Р. Уотермена, М. Хаммера и др. В этих работах реструктуризация обосновывается с позиции общей концепции корпоративной стратегии, направленной как на кардинальные стратегические мероприятия по преобразованию структуры диверсифицированной компании путем продаж одних предприятий и приобретения других, так и на активное реформирование бизнес-структур.

Реинжиниринг и реструктуризация достаточно близкие понятия, при этом под реинжинирингом понимают совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального (по крайней мере, в несколько раз) улучшения основных показателей деятельности компании (предприятия) путем анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов. Если инжиниринг бизнеса (от англ. *engineering* – сооружать, проектировать, изобретать) – это набор приёмов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями, то реинжиниринг представляет собой качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, состоящую в коренном пересмотре традиционных основ построения компаний и их организационной культуры. М. Хаммер и Дж. Чампи отделили реинжиниринг от реструктуризации, объясняя это тем, что последняя представляет уменьшение размеров корпорации и означает «меньший выпуск с применением меньших мощностей».

Нормально работающие компании, осуществляя структурные перестройки с использованием определенных технологий, чаще всего в качестве основного мотива своих действий имеют намерение упредить действия конкурентов и расширить свой собственный рыночный сегмент.

Стратегическая реструктуризация означает кардинальное изменение портфеля корпорации за счёт исключения одних и приобретения других подразделений. Отчуждение того или иного подразделения принимает форму продажи или выделения в самостоятельное предприятие, причём в последнем случае руководство корпорации может полностью отказаться от каких-либо прав на него в дальнейшем, а может сохранить за собой долю собственности, что оправдано в случае хороших финансовых перспектив отделяемого предприятия.

Реструктуризация направлена на радикальное повышение уровня прибыльности за счёт кардинальных изменений в составе и природе компаний, входящих в бизнес-портфель корпорации. Реструктуризация чаще всего проводится при следующих условиях:

1. Стратегический анализ бизнес-портфеля корпорации указывает на грядущий спад её прибыльности из-за наличия в корпорации слишком большого количества медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений.

2. Одно или несколько ключевых подразделений в компании находятся в состоянии затяжного кризиса.

3. Появление новой технологии или инновационного товара требует полного пересмотра бизнес-портфеля компании для закрепления её на перспективных новых рынках.

4. У компании появляется возможность весьма крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продать несколько своих подразделений.

5. Ключевая отрасль компании теряет привлекательность, что требует коренного пересмотра портфеля компании.

6. Технологические изменения и конъюнктура рынка способствуют созданию таких условий, при которых разделение корпорации на независимые компании выгоднее, чем продолжение их функционирования под корпоративным «зонтиком». Кандидатами на отделение становятся не только слабые, убыточные или функционирующие в непривлекательных отраслях подразделения, но и те, которые перестали соответствовать новой корпоративной стратегии, даже если они дают удовлетворительную прибыль и функционируют в привлекательных отраслях. Компания избавляется от таких подразделений, остальные перегруппирует и реформирует для оптимального использования стратегических преимуществ и, кроме того, приобретает новые компании для усиления своих позиций в приоритетных отраслях производства.

Реструктуризация бизнес-портфеля корпорации может осуществляться за счёт продажи малоприбыльных или стратегически второстепенных подразделений компании и направления высвободившихся средств и привлеченного капитала для новых приобретений. Реструктуризация собственности путём продажи может принимать несколько различных форм: дивести́рование, расщепление капитала, «отпочкование», отделение и разделение входящих в компанию дочерних предприятий. Реструктуризация как освоение нового направления деятельности осуществляется в формах приобретения, создания нового предприятия, стратегического партнёрства.

*Дивести́рование* (дивестиции) представляет собой *продажу части компании внешнему покупателю, при котором продающая компания получает взамен деньги или ликвидные ценные бумаги, или комбинацию того и другого*. Новые акции дают инвесторам право собственности на дивестируемую часть продающей компании. Продажа даёт немедленные выгоды в виде поступления денежных средств. Дивести́рование является реализацией долгосрочного актива, представляющего собой определённый денежный поток с определённой периодичностью, в обмен на более крупный краткосрочный платеж. Компании, испытывающие финансовое давление, нередко бывают вынуждены продавать ценные активы, чтобы увеличить свои денежные потоки. Наиболее распространенная форма дивести́рования состоит в продаже подразделения материнской компании другой фирме. Этот процесс является формой сокращения для продающей компании, но расширением для покупающей корпорации.

*Расщепление капитала* является вариантом дивести́рования, включающим продажу внешним инвесторам доли в акционерном капитале дочерней компании. При расщеплении капитала материнская компания может утрачивать контроль над дочерней. Новые акции дают инвесторам права собственности на дивестируемую часть продающей компании. При расщеплении капитала создаётся новое юридическое лицо с акционерной базой, которая может отличаться от акционерной базы продающей материнской компании.

Новое юридическое лицо создаётся и при стандартном «отпочковании». Опять же выпускаются новые акции, но здесь они распределяются между акционерами на пропорциональной основе. В результате пропорционального распределения акций акционерная база новой компании остаётся такой же, как и у старой компании. Хотя акционеры остаются теми же самыми, «отпочковавшаяся» компания имеет своё собственное руководство и управляется как отдельная компания. Другим отличием «отпочкования» от дивестиции является то,

что дивести́рование обеспечивает приток средств в материнскую корпорацию, в то время как «отпочкование» обычно не дает ей денежных поступлений. «Отпочковавшиеся» подразделения могут продаваться по отдельности или объединяться в новую самостоятельную единую компанию. Этот процесс обычно начинается с пропорционального распределения акций между акционерами в виде специального дивиденда, за которым следует первоначальное публичное предложение акций (IPO).

*Обычный вид отделения – это выделения с IPO, когда компания прибегает к прямому публичному предложению акций без распределения их между акционерами.* Если материнская компания оставляет за собой долю первоначального публичного выпуска акций, то это можно определить как IPO с реализацией активов.

При отделении некоторые акционеры материнской компании получают акции подразделения, которые передаются в обмен на их акции в материнской компании. При разделении разбивается вся компания. Разбивание компании происходит через ряд отделений. Конечный результат этого процесса – прекращение существования материнской компании, а остаются только вновь созданные компании. Акционеры этих компаний могут быть разными, поскольку они обменивают свои акции материнской компании на акции одного или более отделяющихся подразделений.

*Приобретение – самая распространенная форма выхода на новые рынки, потому что не только ускоряет проникновение в новую отрасль, но и позволяет легко преодолеть такие входные барьеры, как наличие соответствующих технологий и налаженных отношений с поставщиками, высокий уровень производительности и издержки на уровне лидеров отрасли, значительные первоначальные расходы в рекламу и продвижение для обозначения присутствия на рынке и достижения узнаваемости торговой марки.* Приобретение действующей компании позволяет новому оператору рынка сразу приступить к укреплению позиций в новой отрасли. Если компания-покупатель не обладает большим опытом в новой отрасли, но располагает достаточным капиталом, ей лучше приобрести стабильную, хорошо зарекомендовавшую себя компанию (при условии, что цена на неё не помешает проникновению на рынок). Если же компания-покупатель обладает управленческими и финансовыми ресурсами, знаниями и запасом времени, то можно купить и кризисное предприятие.

Затраты на вхождение в отрасль должны быть такими, чтобы ожидаемый поток прибыли не только покрывал затраты, но и обеспечивал развитие и расширение новой компании. Войти в привлекательную отрасль путём приобретения достаточно сложно из-за того, что практически невозможно купить подходящую компанию по цене, которая соответствовала бы критерию затрат на вхождение.

При создании в рамках корпорации собственного нового предприятия необходимо учитывать, что новичку предстоит не только преодолеть входные барьеры, но и создать новые производственные мощности, наладить систему поставок, найти и подготовить персонал, разработать новые каналы распространения, создать клиентскую базу и пр. Таким образом, создание новой компании имеет смысл в определенных ситуациях, в частности, если у компании достаточно времени на «раскрутку» нового предприятия, когда действующие в отрасли игроки не могут предпринять эффективных конкурентных действий в ответ на попытку новичка изменить ситуацию на рынке, если дешевле создать своё предприятие, чем приобретать готовое, если у компании уже есть все или большинство необходимых навыков и опыта для успешной конкуренции, если появление новых производственных мощностей не изменит соотношения спроса и предложения на рынке, если в отрасли конкурирует большое количество мелких компаний и новой компании не угрожает соперничество с крупными, мощными фирмами.

Компания принимает стратегический план реструктуризации для повышения конкурентоспособности, а стратегия конкурентоспособности непосредственно связана с финансовыми целями. Отношение к ставшему ненужным подразделению как к ресурсу, который необходимо поскорее сбыть с рук, усложняет продажу. Лучше рассматривать отделяемую компанию как ценный актив, который кому-то нужнее, чем нынешнему владельцу. Если

корпорация не может найти покупателя, то лучше ей согласиться на продажу контрольного пакета акций подразделения с помощью кредита, что означает, что подразделение продается за минимальную сумму с условием последующей выплаты оставшейся оговоренной стоимости подразделения (чистая стоимость за вычетом задолженностей).

Наиболее эффективной формой реструктурирования в странах, возникших на постсоветском пространстве, являлось *реструктурирование собственности – приватизация*, которая осуществлялась в разных странах сочетанием различных способов: *реституции* – форма материального возмещения ущерба, нанесённого в результате совершения незаконной сделки путём восстановления состояния, существовавшего до её совершения; *разовые прямые продажи* предприятий и выставление их активов на продажу; *выкупы* менеджерами или служащими; *массовая приватизация*.

Причины, обуславливающие необходимость реструктуризации предприятий, отечественные учёные стали изучать в 90-х годах XX века, первоначально ассоциируя реструктуризацию с процессами приватизации. Ряд экономистов высказывает мнение, что реструктуризация собственности в постсоветских странах привела к появлению акционерных предприятий с неэффективной структурой акционерного капитала, в которых была высока доля акционеров-инсайдеров, незаинтересованных инвестировать в реструктуризацию и инновационное развитие предприятия [1].

Системное изучение проблем реструктуризации в экономической теории нашло отражение в работах Д.С. Львова, С.Ю. Глазьева, И.И. Мазура, В.Н. Тренева, В.К. Драчёва, А.И. Лученка, Б.В. Сорвинова и др., ряд публикаций содержит методические материалы и анализ практического опыта реструктуризации отечественных предприятий [2], [3], [4].

Принципиальное различие подходов к процессам реструктуризации отечественных авторов связано с использованием различных концептуальных подходов к теории организации (предприятия). В связи с этим проблемы реструктуризации предприятия рассматриваются сквозь призму функционирования предприятия как организационной, производственной, социальной, имущественной и финансовой структуры [5].

В отечественной литературе по проблемам реструктуризации преобладают следующие определения предприятия:

- организационно-правовая структура (юридическое лицо, определенная организационная форма, функциональные и иерархические связи подразделений);
- имущественный комплекс (определённые материальные единицы и отношения собственности);
- производственный комплекс (определённые виды деятельности, связи, партнёры, заказчики, конкуренты и др.);
- структурированный финансовый объект (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и др.);
- социально-организационный комплекс (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала).

Считается, что процессы изменений в организациях в ходе их усложнения можно рассматривать в следующем порядке:

реорганизация → реформирование → реструктуризация.

При анализе реструктуризации предприятий как совокупности правовых процедур, направленных на преобразование организационной или владельческой структуры компании и (или) оптимизацию структуры её активов и пассивов, выделяют три главных аспекта реструктуризации:

- 1) финансовый (преобразование структуры активов и пассивов компании);
- 2) структурный (преобразование внутренней структуры и системы внешних взаимосвязей компании);
- 3) правовой (юридические процедуры и технологии реструктуризации предприятия).

Большинство российских экономистов дают определение понятию «реструктуризация», понимая под реструктуризацией макроэкономические преобразования в организацион-

ной и производственной структуре предприятия, финансах, технике, технологии, психологии работников и т. д., которые позволили бы ему адаптироваться к инновационной экономике, стать привлекательным для инвестора [6]; структурную реорганизацию предприятия, а также комплекс работ по активизации внутреннего потенциала [7]; радикальную трансформацию как смену состояния равновесия фирмы [8]; преобразование маркетингово-производственной, организационной и финансовой структуры фирм в соответствии с условиями мирового рынка [9]; приведение организационной и производственной структуры предприятий в соответствие с объёмами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос [10]; выделение структурных подразделений предприятия с самостоятельным балансом и расчётным счётом, но без образования юридического лица [11]; совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компаний в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией [12]; структурные изменения в финансовой и производственной деятельности предприятия, направленные на снижение издержек, увеличение прибыльности, наиболее рациональное использование ресурсов [13]; комплексное преобразование фирм в целях обеспечения их конкурентоспособности в новых условиях [14]; это последовательное улучшение деятельности фирмы, при которой имеет место минимальный риск инвестора и относительно низкий уровень вложений [15]; индивидуальную и коллективную перестройку компетенций [16]; 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 [11]; структурные изменения на предприятии, представляющие собой целенаправленный процесс, в результате которого происходят качественные и количественные изменения в элементах, формирующих компанию и её бизнес, при этом данные изменения не являются частью повседневного делового цикла компании и направлены на увеличение её стоимости [17].

Ряд авторов концентрируют своё внимание, с одной стороны, на процессах интеграции и дезинтеграции, считая дезинтеграцию наиболее эффективным способом реструктуризации, с другой – реструктуризация рассматривается как создание объединений и сетей. Сети представляют собой структуры, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами [18], при этом сеть может представлять собой одну крупную компанию, собравшую вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач; или совокупность предприятий близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане [19].

Некоторые экономисты рассматривают реструктуризацию сквозь призму концепции эволюционной экономики, связывая её с циклическими изменениями в экономике. Особый интерес представляет концепция сменяющихся фаз в промышленном производстве на основе существования длительных волн Н.Д. Кондратьева или больших циклов конъюнктуры протяженностью в 40–60 лет. Эти процессы обуславливают необходимость внесения изменений в структуре предприятий:

- резкие изменения потребительского рынка;
- необходимость поддержания или повышения эффективности деятельности компании;
- резкие изменения конкурентной ситуации;
- финансовые трудности компании;
- внедрение в новые сферы деятельности;
- изменения в государственном регулировании;
- нестабильность политической среды [20, с. 72].

Ещё один подход к реструктуризации – корпоративный, когда целью реструктуризации называется превращение реструктурируемого предприятия в корпорацию, представляющую собой форму организации коммерческой предпринимательской деятельности с долевой собственностью, юридическим статусом, с сосредоточением функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму [21, с. 132]. Для этого требуется организация замкнутой сети производственно-хозяйственных связей на

основе владения звеньями, вошедшими в сеть, или договоренности участников сети об их использовании с учётом взаимных интересов.

Систематизируя вышеперечисленные представления реструктуризации, следует отметить, что повышение эффективности работы нормально функционирующей фирмы может быть достигнуто за счёт минимизации управленческих расходов и рационализации внутрифирменной структуры с использованием функционально-структурной модели организации. Общие затраты на управление можно снизить, например, путем перехода от вертикальной иерархии управления к организации виртуального типа или сетевой организации. Трансформации в фирме могут продолжаться путём изменения структурной единицы фирмы или эволюционным путем, используя реинжиниринговые технологии для кардинального изменения некоторых процессов и периферийных видов деятельности, или революционным путём при помощи реинжиниринга компании. Реинжиниринг в случае его успешного осуществления приводит к принципиально новой структуре компании как совокупности скоординированных бизнес-процессов.

Реструктуризация компаний, находящихся в кризисном положении по объективным причинам (влияние жизненного цикла организации и его фаз) или по причинам, связанным с ошибками и просчётами в бизнесе, возможна фактически по двум вариантам:

1. Фирма движется в направлении ликвидации, теряет экономическую самостоятельность, происходит смена собственника и субъектов, осуществляющих контроль, в результате слияний, поглощений компаний, вхождения в структуру более крупных образований.

2. Фирма преодолевает кризис за счёт существенной трансформации собственной структуры – реструктуризации. Для этого варианта структурная перестройка становится важнейшим фактором повышения эффективности функционирования, возвращения на нормальную траекторию развития.

Другим принципиальным вопросом является определение временного интервала, в рамках которого будут производиться качественные изменения в структуре фирмы. Западные специалисты сходятся во мнении, что реструктуризацию можно проводить только эволюционным путем (поэтапно) для снижения риска потери управляемости. Практический опыт реструктуризации отечественных предприятий показывает, что успеха в реструктуризации можно достичь и революционным путём (быстрая ломка старой и соответственно быстрое построение новой структуры), так как значительная часть предприятий в принципе неуправляема.

В качестве инструмента при проведении реструктуризации может использоваться так называемая матрица реструктуризации: все структурные подразделения компании, виды бизнеса, функции фирмы определяются «в координатах» уровня производства. После этого происходит оценка каждого подразделения, вида бизнеса, функции в предложенной «системе координат» и делается вывод об их дальнейшей судьбе: или они остаются в структуре компании, подвергшейся реструктуризации, или трансформируются (или ликвидируются), или становятся самостоятельными фирмами, или включаются в структуру компании на определенных условиях ассоциации [22].

Таким образом, реструктуризация является одним из методов в стратегии конкуренции, направленной на привлечение клиентов, противостояния конкурентам и укрепления позиции на рынке. Через реструктуризацию осуществляются наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры. Для сохранения и повышения своей конкурентоспособности предприятие должно на постоянной основе вести количественную оценку сильных и слабых сторон своей деятельности и выявлять слабые звенья, которые, например, могут рассматриваться как кандидаты на продажу, средства от осуществления которой могут быть инвестированы в новые производства.

Существует большое количество вариантов реструктуризации, в которых рассматривается развитие предприятия в финансовом, организационном, правовом, структурном аспектах. Реструктуризация может широко использоваться в условиях нестабильности, кризи-

са, циклических изменений в экономике или для повышения эффективности бизнеса, его ускоренного развития. Реструктуризация может представлять собой превращение в корпорацию как организацию с долевой собственностью и передачей функций управления профессиональным управляющим, работающим по найму, или реинжиниринг как отказ от всего устаревшего.

### Литература

1. Научитель, М.В. Концептуальные проблемы трансформации экономических систем / М.В. Научитель. – М. : Правовая экономика, 1999. – 245 с.
2. Тренин, В.Н. Реформирование и реструктуризации предприятий. Методика и опыт / В.Н. Тренин. – М. : Приор, 1998. – 286 с.
3. Драчев, В.К. Приватизация и разгосударствление (на материалах Беларуси) / В.К. Драчев. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 1999. – 326 с.
4. Сорвилов, Б.В. Трансформация национальной экономики: разгосударствление в Беларуси и мировой опыт / Б.В. Сорвилов. – Гомель : БелАНТДИ, 1997. – 167 с.
5. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2001. – 314 с.
6. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. А.И. Ильина. – 2-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2004. – 364 с.
7. Тренин, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: методика и опыт / В.Н. Тренин. – М. : Приор, 2001.
8. Тренин, В.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление / В.Н. Тренин. – М. : Приор, 2000.
9. Шопенко, В.Д. Особенности реструктуризации управления коммерческими банками / В.Д. Шопенко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. – 2004. – № 1. – С. 99–104.
10. Тутунджян, А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / А.К. Тутунджян. – М. : Экономика, 2001.
11. Хрипач, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач, Г.З. Суша, Г.К. Оноприенко ; под ред. В.Я. Хрипача. – Минск : Экономпресс, 2001.
12. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний. Современное бизнес-образование / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М. : Экономика, 2003.
13. Горбачев, В.Л. Производственно-финансовая реструктуризация предприятия: методология и практика / В.Л. Горбачев, В.В. Макаров ; под ред. В.В. Макарова. – СПб. : Изд-во СПб. ГУЭФ, 2001.
14. Бляхман, Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л.С. Бляхман. – СПб. : Изд-во В.А. Михайлова, 1999.
15. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса : учебник / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М. : Финансы и статистика, 2003.
16. Рюэйт-Штюмм, Й. Новая системная теория и внутрифирменные изменения / Й. Рюэйт-Штюмм // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 72–78.
17. Берлин, А. Управление организацией: децентрализованные концепции / А. Берлин, К. Романовская // Рос. эконом. журн. – 1999. – № 3.
18. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 1999.
19. Патюрьел, Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрьел // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3.
20. Балухова, В.А. Управление инновационными процессами на предприятиях химической и нефтехимической промышленности : учеб. пособие / В.А. Балухова. – СПб., 1999.
21. Шейн, В.И. Корпоративный менеджмент. Опыт в России и США / В.И. Шейн, А.В. Жуплев, А.А. Володин. – М. : Новости, 2000.
22. Акулов, В.Б. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3.

Гомельский государственный  
университет им. Ф. Скорины

Поступило 16.06.11

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ имени Ф. СКОРИНЫ