

# Теоретические аспекты реструктуризации промышленности в условиях рынка

Ф. Н. Давыдовский,

К. Э. Н.

*В настоящее время развитие экономической ситуации в нашей стране выдвигает на первый план необходимость осуществления коренной перестройки хозяйственного механизма, основанной на технологической модернизации и ликвидации структурных перекосов. Важнейшим для успешного решения этих задач, определяющих по существу стратегию дальнейшего развития, и одновременно наиболее сложным моментом является*

*переход от общетеоретических исследований к стадии практической реализации методов управления промышленными предприятиями, нацеленными на реструктуризацию и совершенствование материально-технической базы. С учетом этого в данной статье анализируются существующие представления о методах и направлениях реструктуризации, основанных на результатах отечественного и зарубежного опыта.*

Совершенствование деятельности предприятий и отраслей народного хозяйства неизбежно связано с коренной перестройкой хозяйственного механизма, важнейшей предпосылкой осуществления которой является, в первую очередь, неэффективность существующей экономики, влияющей на условия функционирования отдельных хозяйствующих субъектов. Следовательно, целью преобразований в данном случае является создание объективных условий для социально-экономического роста, позволяющих обеспечить эффективное решение организационных проблем. Иногда этот процесс называют реструктуризацией, иногда — реформированием, иногда — реорганизацией и т. п. Хотя все эти термины имеют право на существование, тем не менее, единая терминологическая база, по нашему мнению, недостаточна для определения целостной концепции организационных изменений. В условиях, когда различные авторы стремятся подчеркнуть в этих терминах наиболее значимое для их понимания, получается различное толкование одного и того же определения. Вместе с тем, меняется и смысл самих терминов.

Иногда выделяется один какой-либо значимый признак и выдается за само определение. Так, реструктуризация одними авторами трактуется как комплексное изменение структуры активов и пассивов предприятия, а также системы управления с целью создания долгосрочной эффективности и конкурентоспособности его производства [1]. Другими — как выделение в составе предприятия жизнеспособных частей, реально готовых к самостоятельному устойчивому развитию [2]. Третьими — как комплексное изменение методов функционирования предприятия, нацеленных на выделение из существующей структуры предприятия наиболее эффективных самостоятельных бизнес-единиц [3].

Иногда под реструктуризацией понимают изменения технологической, производственной, общехозяйственной и организационной структур, а также баланса с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, дохода и капитала [4]. Некоторые исследователи считают, что реструктуризация — это преобразование отношений собственности, информационной, производственно-технологической, организационной и финансовой структур на основе маркетинговой стратегии, направленной на рост конкурентоспособ-

ности, и превращение в фирму стратегического типа [5].

В ряде публикаций реструктуризация ассоциируется с понятием «реформирование». В одних случаях под реформированием понимается изменение принципов действия предприятия, направленное на их реструктуризацию [6]. В других — реструктуризация выступает как основное (возможно, единственное) средство реформирования предприятий [7]. Кроме того, некоторые авторы ассоциируют термины «реструктуризация» и «реорганизация», считая их синонимами [8]. Другие, напротив, считают, что реорганизация — вполне самостоятельная категория, что якобы подтверждается определением, приведенным в Гражданском Кодексе РФ (реорганизация — слияние и присоединение, разделение и выделение, преобразование) [9]. Наконец, в ряде работ отмечается, что реструктуризация является частью (одной из задач) концепции реинжиниринга бизнес-процессов — особого направления в теории американского менеджмента [10].

Таким образом, понятие реструктуризации раскрывается или через изменение структуры организации, процессов или набора составляющих финансово-экономических элементов, или же определяется во взаимосвязи с другими понятиями (например, с реорганизацией). Само собой разумеется, что любая социально-экономическая целостность является системой, упорядоченной совокупностью составляющих ее элементов, находящихся в процессе развития и взаимосвязи. Однако вряд ли изменение простого соотношения этих элементов означает качественно новое состояние всей системы. Количественные изменения приводят к качественным лишь по мере их накопления, а не сразу. Особенно это отвечает природе социально-экономических систем, где взаимосвязанные процессы настолько сложны и многогранны, что простое изменение структуры системы определяется сложнейшими механизмами развития. Поэтому изменение соотношения элементов далеко не всегда определяет прогрессивное развитие системы в целом и подобный подход можно применять в очень узком смысле.

С макроэкономической точки зрения, какие-либо изменения отдельно взятого бизнес-субъекта, его слияние, разделение или объединение с другими фирма-



ми и компаниями — явления приблизительно одного порядка, не несущие в себе кардинальных изменений в экономике в целом. Поэтому вряд ли целесообразно отдельно выделять понятие реорганизации в качестве общественно-экономической категории.

Некоторые исследователи полагают, что понятия «реструктуризация» и «реформирование», отражающие различные стороны организационного развития, скорее являются синонимами, чем отдельными экономическими категориями. По их мнению, развитие — это целостная система актов изменений на основе совершенствования, при которой глубокие изменения даже в отдельных элементах системы управления приводят к изменению структуры всей системы, а реорганизация (синонимы: реструктуризация, преобразование, перестройка, организационная трансформация) связана с разрушением существующей управленческой иерархии, пересмотром основных целей, ценностей и поведенческих стереотипов работы [11]. Соответственно, развитие и совершенствование отражают эволюционную природу преобразований, а реорганизация (реструктуризация) — революционную.

Тем не менее, революционная природа преобразований отнюдь не означает, что их проведение должно осуществляться революционными методами, поскольку любые изменения, направленные на совершенствование организации, связаны с необходимостью выработки строго взвешенных подходов с учетом сложившейся практики, подбором соответствующих исполнителей. Выбор тех или иных методов реорганизации определяется характером решаемых задач и намеченных целей. В общепринятой концепции реструктуризации предприятия, как правило, задается классическая схема ее осуществления, основанная на необходимости адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды. Далее приводится структура задач реструктуризации предприятия, а также определяются способы выработки и реализации различных стратегий в тех или иных областях деятельности, процедуры принятия и контроля соответствующих решений, приводится оценка качества организационных мероприятий и их эффективности, разрабатывается соответствующая методическая база.

В соответствии с этим приводится и соответствующая классификация. Так, по характеру изменений реструктуризация подразделяется на добровольную и принудительную. К добровольной относятся:

- реорганизация в том смысле, как она понимается в Гражданском Кодексе РФ [12];
- собственно реструктуризация, регулируемая корпоративными нормативными актами.

К принудительной реструктуризации относятся: *приватизация, национализация, банкротство и анти-монопольные меры.*

Вряд ли подобная классификация является обоснованной, поскольку, к примеру, изменение формы собственности далеко не всегда ведет к существенным организационным переменам, а заинтересованность в результатах труда становится основным императивом. Кроме того, утверждается, с одной стороны, что реструктуризация и реорганизация по сути разные понятия, но тут же реорганизация выступает состав-

ным элементом реструктуризации фирмы. В этой связи следует отметить, что фирма рассматривается современными экономистами как организация, расходующая экономические ресурсы для производства товаров и услуг. Поэтому под реструктуризацией (реорганизацией) фирмы, по нашему мнению, следует понимать системные преобразования в сфере управления и производства на основе выработанной конкурентной стратегии, ведущие к кардинальным изменениям ее производственной, организационно-экономической и информационной структур с целью адаптации к изменениям во внутренней и внешней среде. Это означает, во-первых, необходимость разработки и реализации стратегии дальнейшего развития, направленной на достижение важнейших целей и задач фирмы, а также целевой программы формирования и реализации организационного инструментария реструктуризации (развитие бизнес-планирования, контролинга, инвестиционного и финансового менеджмента и т. д.). Во-вторых, переход от управления отдельными организационно-техническими сторонами деятельности фирмы к реализации комплексных целевых программ, например, бенчмаркинга. В-третьих, реализацию внутрифирменной системы стимулирования и переподготовки персонала, а также внедрение гибких оргструктур управления, например, матричных. Именно по этому пути идут фирмы и предприятия в странах с развитой рыночной экономикой, где любая реструктуризация является весьма обычным и необходимым явлением, для управления которым существует и постоянно пополняется кадровый состав менеджеров — специалистов в данной области.

В России же проблема реструктуризации впервые стала актуальна после введения в 1998 г. закона о несостоятельности (банкротстве) по отношению к соответствующим фирмам и физическим лицам. При этом в отношении предприятия-должника могли применяться такие процедуры, как реорганизация (под ней понималось внешнее управление имуществом должника или санация), ликвидация (по решению арбитражного суда или под контролем кредиторов), а также мировое соглашение. В условиях экономики переходного периода процесс реструктуризации предприятий также был обусловлен особенностями государственного вмешательства в экономику, специфичной конкурентных отношений зарождающегося рынка, необходимостью регулирования естественных монополий и поддержки отечественного производителя. Кроме того, процесс реструктуризации на раннем этапе российских реформ во многом определялся ваучерной приватизацией, при которой рядовые акционеры смогли заполучить не более 20% акций, что так или иначе свидетельствует о неблагоприятной структуре собственности. Что же касается таких макроэкономических факторов, как низкий уровень платежеспособности населения, неблагоприятные структурные сдвиги в народном хозяйстве, устаревшее оборудование и технологии в ведущих отраслях промышленности, ценовой диспаритет и многое другое, то они формировали и определяли весь характер проводимых преобразований. Все это свидетельствует о том, что осуществлять реструктуризацию в условиях экономики переходного периода возможно



только в рамках сложившихся реалий, обусловленных кризисными процессами в экономике и необходимостью их преодоления. Это же говорит об очень осторожном использовании наиболее передовых западных концепций реструктуризации предприятий, в частности реинжиниринга, под которым понимается метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого, уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия и который используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц [13]. Данная концепция впервые была разработана в начале 1990-х годов в США. В ее основе лежали работы П. Друкера, показавшего взаимосвязь и взаимовлияние научно-технической революции в информационных технологиях и кардинальных изменений в организации бизнеса [14]. Не менее существенный вклад в становление реинжиниринга внесли американские исследователи, доказавшие, что современное управленческое мышление основывается на необходимости планирования стратегических изменений в управлении современными корпорациями [15]. Сыграла свою роль также теория бизнес-процесса, нацеленная на оптимизацию деловых процессов в организации и построение так называемой алмазной модели бизнес-системы, заключающейся в реализации возможности последовательного изменения отдельных звеньев (информационная сеть, система управления, оргструктура, система контроля и учета, производственные технологии, процесс принятия и реализации решений) при четкой постановке целей и задач реорганизации. Таким образом, фирма превращается в систему из взаимосвязанных блоков, каждый из которых способен не только реконструироваться отдельно, но и вполне самостоятельно развиваться [16].

На основе этих работ была сформулирована концепция реинжиниринга корпораций. Ее авторами стали известные американские экономисты М. Хаммер и Дж. Чампи [17]. В качестве одного из основополагающих положений они выдвинули тезис о необходимости совершенствования механизма принятия решений, заключающегося в делегировании прав менеджерам среднего и высшего звена в условиях организации четко отлаженной системы планирования и контроля. Цель реинжиниринга — оптимизация бизнес-процессов на основе широкого применения современных информационных технологий. Результатом такой оптимизации должно стать формирование эффективной системы менеджмента, при которой оперативное управление производством передается предметно-замкнутым структурным подразделениям (бизнес-единицам), а корпоративный центр сосредоточивается на финансовой, научно-технической и маркетинговой политике. По существу, реализация такой внутрифирменной политики означает деятельность структурных звеньев организации в условиях более или менее децентрализованной системы управления. При этом эффективность реорганизации бизнес-процессов напрямую зависит от возможности реализации творческого подхода к решению задач, стоящих перед каждым работником, от заинтересованности его в результатах труда и каче-

ства выполняемой работы. С этой точки зрения, реинжиниринг — это организационная оптимизация социально-экономических отношений, позволяющая использовать в полной мере преимущества децентрализации и гибких структур управления. Такое утверждение, в частности, подтверждается мнением исследователей, рассматривающих методологию реинжиниринга в следующем контексте:

- осуществляется так называемое горизонтальное сжатие процесса — несколько рабочих процедур объединяются (интегрируются) в одну;
- функциональные подразделения сменяются командами процессов, т. е. командами, выполняющими совместно законченную часть работы;
- работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой, поскольку каждый член команды должен уметь при необходимости выполнять не одно, а несколько заданий;
- члены команды уполномочены принимать самостоятельные решения, т. е. имеет место отход от исполнения работниками предписанных заданий;
- оплата труда осуществляется по принципу: от оценки деятельности к оценке результата;
- функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским — не непосредственное участие в работе, а помощь членам команды в самостоятельном решении проблем;
- разработка и реализация проекта осуществляются, в основном, работниками предприятия с привлечением сторонних консультантов [18].

Следствием успешного применения вышеуказанных положений должен явиться, прежде всего, переход от функциональной системы управления к проектной или матричной структуре, для которой характерно расширение творческих возможностей сотрудников в повседневной работе путем перехода от оценки деятельности к оценке результата, возникновение новых методов работы с ориентацией на клиента. Достижение этих и ряда других результатов реинжиниринга требует, прежде всего, создания на фирмах эффективной информационной системы, основанной на современной компьютерной базе с самым широким применением основообразующих методов логистики. Это позволяет не только оптимизировать бизнес-процессы с экономической, технической или ресурсно-затратной точек зрения, но и создать условия успешного использования таких передовых методов управления современной компанией, как нормативное планирование издержек, управление на основе почасового графика поставок и запуска изделий в производство, точный расчет выхода товаров и услуг на рынок, комплексная система управления качеством и т. п. Поэтому именно этой проблеме на Западе уделяется так много внимания [19]. Целый ряд работ посвящен программному обеспечению операций на рабочих местах. Особо подчеркивается необходимость всестороннего учета и анализа характера услуг, экономики фирмы и ее конкурентной стратегии. При этом ведущее значение отводится стратегической роли информационных ресурсов для позиционирования услуг на рынке, их дизайну, анализу соответствия производственных возможностей фирмы, спросу на ее продукцию. На основе методов линейного программирования и теории вероятности фор-



мируются методики прогнозирования спроса, организации и размещения производства, предоставления услуг потребителю [20].

Кроме реинжиниринга, в западной теории и практике управления широко используется целый комплекс других методов осуществления реструктуризации, таких как ABC/ABM-методология, методы «точно в срок», методология всеобщего управления качеством, методы управления знаниями. Как правило, эти методы используются одновременно с проведением реинжиниринга и на различных этапах преобразований выступают в качестве его поддержки. Однако ключевой проблемой осуществления реорганизации остается процесс управления преобразованиями и преодоление сопротивления изменениям внутри организации. К сожалению, эта сторона зачастую игнорируется менеджерами компаний, осуществляющих структурные преобразования. Между тем, именно от этого зависит сама возможность и результативность успешного реинжиниринга. Чем более глубокие и всесторонние преобразования осуществляются в организации, тем в большей степени затрагиваются интересы не только отдельных личностей, но и целых групп работников. Поэтому используются различные способы, направленные на минимизацию сопротивления переменам. путем распределения властных полномочий, закрепления прав и обязанностей, анализа поведенческих изменений. Рассматривая данную проблему, И. Ансофф считает, что человек будет оказывать сопротивление, когда под угрозу ставится его позиция и власть, которой он обладает. Это происходит в тех случаях, когда:

- руководители считают, что их доля в доходах уменьшится;
- они считают, что их влияние на принятие решений в компании уменьшится;
- изменение ведет к сокращению их контроля над ресурсами организации;
- изменение подрывает их репутацию.

Соответственно, при данном изменении культуры и власти сопротивление менеджеров зависит от их уверенности в своих убеждениях, готовности защищать себя, отношения к власти и предрасположенности к обучению и изменениям [21].

Помимо этого следует добавить, что современная теория менеджмента рассматривает управление изменениями в более широком смысле, что выражается в полноценной готовности организации к восприятию перемен, в необходимости их предусмотреть уже на стадии организационного построения и формирования соответствующих моделей управления организационными изменениями. Подобный подход сформировался еще в середине 1960-х годов и нашел свое отражение в рамках концепции организационных изменений. На ее основе были выработаны существующие и поныне методы и процедуры систематического диагноза, планирования, реализации и поддержки перемен с целью роста эффективности организации. Среди исследователей, внесших свой вклад в развитие концепции организационного развития, следует отметить работы Л. Грейнера, У. Френча, С. Белла, Г. Липпитта, Дж. Коттера и Л. Шлезингера.

В рамках этой концепции обновление организации характеризуется как процесс предложения, создания и сохранения под контролем таких необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или остаться жизнеспособной, приспособиться к новым условиям, решить проблемы, извлечь уроки из своего опыта. Другие авторы к этому добавляют еще заботу о том, чтобы избежать организационного кризиса и создать такой управленческий климат, который способствует приспособляемости и новаторству [22].

Следует отметить, что управление изменениями в условиях реально действующей организации — процесс чрезвычайно сложный и многогранный. Для его реализации необходимо привлечение специалистов самого разного профиля, обладающих высоким профессионализмом в своей области и определенными навыками.

### Литература

1. А. А. Алтатов. Реструктуризация предприятий (основные понятия и способы проведения). Киров: Кировская областная типография, 1998. С. 5.
2. Д. В. Сергеев. Инновации — ключевой момент реструктуризации промышленных предприятий // Инновации, 1998. № 2–3.
3. А. М. Яновский. Реструктуризация предприятий: взгляд изнутри // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. 1999. № 9. С. 88–91.
4. Д. Коноков, К. Рожков. Как выйти из кризиса крупным предприятием // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 4.
5. Л. С. Бляхман. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Учебное пособие. СПб.: Изд-во В. А. Михайлова, 1999. С. 380.
6. Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации: Сборник документов. М.: Акционер, 1998. С. 151.
7. Типовая (примерная) программа реформы предприятия. Приказ Минэкономики РФ, № 118. 01.10.97.
8. Л. П. Бажуткина. Процесс реструктуризации производства в регионе: тенденции и опыт. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. С. 160.
9. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000. С. 17.
10. В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / Под ред. проф. В. А. Иринова. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 414.
11. Л. Д. Гительман. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. С. 348–349.
12. ГК РФ. Части 1 и 2 от 30.11.94. № 51–ФЗ и от 26.01.91. № 14–ФЗ. Статьи 57–60.
13. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000. С. 442.
14. P. Drucker. The New Society of Organisation. MBR, 1992, september–november.
15. M. Mintzberg. The Fall and Rise of Strategic planning. MBR, 1994, january–february.
16. S. Tullu. The Modular Corporation. Fortune, 1993, 8 February.
17. М. Хаммер, Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: СПбГУ, 1997. С. 329.
18. Л. Д. Гительман. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. М.: Дело, 1999. С. 468–469.
19. F. H. Davenport. Process innovation reengineering work through information technology. Boston, 1993.
20. T. Fitzimmons, M. Fitzimmons. Service Management. N. Y., 1994.
21. И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. С. 372.
22. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 538–539.