

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРИИ «РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

SUBSTANTIAL CHARACTERISTICS CATEGORY "COMPANY RESTRUCTURING"

Аналіз організаційних змін на промислових підприємствах Росії показує, що вибір і реалізація цілеспрямованого процесу керованої стратегічної реструктуризації вимагає обов'язкового пророблення методики (алгоритмів дій, методології й ін.) проведення реструктуризації, а також прогнозного розрахунку економічних наслідків. Вибору оптимальної стратегії (з існуючих інтеграційних і дезінтеграційних) і масштабів реструктуризації конкретного підприємства повинен передувати процес ринкового «самовизначення» підприємства в рамках циклічності розвитку бізнесу, процес його господарського позиціювання.

Анализ организационных изменений на промышленных предприятиях России показывает, что выбор и реализация целенаправленного процесса управляемой стратегической реструктуризации требует обязательной проработки методики (алгоритмов действий, методологии и др.) проведения реструктуризации, а также прогнозного расчета экономических последствий. Выбору оптимальной стратегии (из существующих интеграционных и дезинтеграционных) и масштабов реструктуризации конкретного предприятия должен предшествовать процесс рыночного «самоопределения» предприятия в рамках цикличности развития бизнеса, процесс его хозяйственного позиционирования.

Analysis of the organizational changes at the industrial enterprises in Russia shows that the choice and implementation of targeted process driven strategic restructuring requires mandatory elaboration techniques (algorithms action methodology, etc.) of restructuring, as well as forward-looking calculating economic impact. Choosing the optimal strategy (from existing integration and disintegration) and the extent of restructuring a particular company should be preceded by a process of market "self-determination" of the enterprise within the cyclicity of business development, the process of its economic position.

Ключевые слова: реструктуризация, стратегия реструктуризации, структура предприятия, интеграционная среда.

Вступление. По своей сути реструктуризация предприятий затрагивает различные стороны деятельности предприятия и как категория неоднозначна. С одной стороны, реструктуризация – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц (или

производственно-хозяйственных единиц) на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций. С другой стороны, реструктуризацию определяют как целенаправленное преобразование управления фирмой, основанное на выборе ее конкурентной стратегии в изменяющихся условиях. Основной целью реструктуризации в стратегическом плане выступает развитие бизнеса в промышленности, создание системы эффективно и устойчиво функционирующих предприятий, способных вместе с тем к активному и гармоничному взаимодействию с рыночной средой. Реструктуризация предприятия не укладывается полностью ни в один из существующих видов стратегии – к традиционным относят товарно-рыночную, ресурсно-рыночную, технологическую, интеграционную, финансово-инвестиционную, социальную и стратегию управления. В тоже время, по мнению ученых, необходимости отнесения ее к самостоятельному виду тоже нет. Под выражением «стратегия реструктуризации» экономисты предлагают понимать группу взаимосвязанных решений, принятие которых в ходе реструктуризации может повлиять на стратегические позиции и планы предприятия [8].

Как отмечают отдельные ученые [8], процесс институциональной реструктуризации промышленности в России активно развивается с начала 1990-х годов. При этом, по их мнению, доминирующим направлением современной реструктуризации выступает тенденция диверсификационной дезинтеграции путем разукрупнения промышленных предприятий и создания разветвленных финансово-промышленных структур «планетарного» типа. Такие структуры включают ряд производственных, торговых и сервисных малых предприятий в качестве спутников промышленного акционерного общества. Структуры формируются по решению руководства «материнского» предприятия, а учреждение малых сопутствующих предприятий позволяет основному решать значительное число своих финансовых, снабженческих и иных проблем [8]. В тоже время другая группа ученых считает, что с начала 2000-х гг. в России всё активнее формируются крупные корпоративные структуры путем реализации интеграционных стратегий, в частности – через диверсификацию производства [4, 6, 7]. На основании эмпирических исследований ученые доказывают, что на развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских корпорациях влияют, во-первых, интересы доминирующего собственника и во-вторых, корпоративная интеграция [6]. Первый фактор проявляется в информационной и дивидендной политике, структуре совета директоров российских корпораций, а второй – в характеристиках деятельности совета директоров.

Научная проблема заключается в наличии теоретического противоречия между имеющейся практикой реформирования отечественных предприятий и современными стратегическими подходами в реализации конкурентных преимуществ развития производства. В настоящее время отсутствуют методология оценки стратегического потенциала промышленного потенциала предприятия, критерии и алгоритмы выделения бизнес-единиц, адаптированные методики реализации стратегий реструктуризации.

Постановка задачи. Задачей исследования выступает развитие концептуально-теоретических положений реализации целенаправленного процесса управляемой стратегической реструктуризации на отечественных промышленных предприятиях.

Методология. Теоретической и методологической основой исследования являются работы российских и зарубежных авторов в области теории систем, общей экономической теории (институциональной экономики), теории организации, теории стратегического управления, а также общенаучные методы познания (анализ, обобщение, сравнительный анализ, систематизация и др.). В качестве основных методологических подходов в исследовании используются системный, стратегический, сетевой и институциональный подходы.

Результаты исследований. По оценкам специалистов, результатом реализации процесса реструктуризации выступает решение трех основных задач.

1. Установление рациональных (или «оптимальных») границ предприятия, включая состав и объем материальных, финансовых и кадровых ресурсов.

2. Определение внутренней организационно-управленческой структуры предприятия и организационно-экономического механизма управления и взаимодействия выделенных бизнес-единиц.

3. Формирование дружественной «интеграционной среды» предприятия как за счет его собственных активов и кадров, так и за счет других предприятий и организаций. При этом под «интеграционной средой» понимаем совокупность предприятий и организаций, связанных кооперационными или иными связями с данным предприятием (занимающая промежуточное место между рыночной средой и внутренним пространством предприятия) [5].

На практике выделяют два вида реструктуризации: внешнюю и внутреннюю. Под внешней реструктуризацией понимается изменение организационно-правовой формы предприятия. Другими словами происходит преобразование ИП в ООО, ООО преобразуются в ОАО, ОАО – в холдинговые компании [2]. Содержательная характеристика категории «внутренняя реструктуризация» как способа внутрифирменных изменений

двойственна: в узком смысле она представляет собой обеспечение наиболее эффективного размещения и использования ресурсов предприятия: капитала, земли и рабочей силы; а в широком – материально-вещественное изменение технологической, производственной, общехозяйственной структур; переход от рыночного способа координации производственной деятельности к контрактному и наоборот как условие повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции с целью улучшения результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Остановившись на втором подходе, определяем, что внутрифирменная реструктуризация зависит от цикличности развития бизнеса. Концепция жизненного цикла организации (ЖЦО) активно используется в теории менеджмента уже более 50 лет. Процесс роста фирмы в теоретическом плане впервые наиболее полно был изучен в 1959 г. Э. Пенроуз, которая подчеркивала важность эффективного управления ресурсами, производственными возможностями и стратегией диверсификации для прибыльного роста фирмы, а также рассматривала основные факторы и движущие силы организационного роста. Институциональное направление в теории организации объясняет закономерности развития организаций с точки зрения жизненного цикла таким образом: организация, действуя под давлением внешних институтов, изменяет организационные формы, происходит их легитимизация, что ведет к дальнейшему движению организации по стадиям жизненного цикла и изменению ее бизнес-модели. В теории стратегического управления также можно выделить несколько работ, которые существенно дополняют друг друга, особенно в изучении вопросов взаимосвязи между ростом, развитием и рентабельностью фирмы, с одной стороны, и ее организационной структурой, потенциальными возможностями и поведением – с другой. Так, согласно теории корпоративной стратегии А. Чандлера, закономерности развития организации обусловлены ее стратегией; в свою очередь, изменение стратегии и движение организации по стадиям ЖЦО требует изменения организационной и функциональной структуры. По мнению Г.В. Широковой [9] российские предпринимательские фирмы в своем развитии проходят несколько этапов, каждому из которых присущи определенные характеристики. Характеристики организационных переменных – структуры, формализации, централизации, возраста зависят от стадии ЖЦО: стадия становления, стадия роста и стадия формализации (как отдельные кластеры). В табл. 1 суммированы основные характеристики каждого кластера.

Таблица 1

Основные характеристики компаний по кластерам [9]

Критериальные характеристики	Кластер 1 Стадия становления	Кластер 2 Стадия роста	Кластер 3 Стадия формализации
Возраст	1–4 года	4–10 лет	10–15 лет
Размер	Мелкие компании	Средние компании	Средние и крупные

	от 3 до 100 чел.	от 100 до 250 чел.	компании от 250 до 500 чел.
Уровень формализации	Низкий	Средний, появляются первые документы	Высокий
Количество иерархических уровней	1–2	2–3	2–4
Наиболее часто используемая организационная структура	Простая, функциональная	Функциональная, смешанная	Функциональная, дивизиональная, матричная
Степень централизации	Высокая	Средняя	Низкая
Ключевые задачи развития	Создание репутации, решение кадровых вопросов	Обеспечение стабильности, создание репутации	Обеспечение стабильности, создание уникальности

Первый кластер – стадия становления, которая характеризуется небольшим размером компании, высоким уровнем централизации, отсутствием формализации; возраст компаний – не более 4 лет. Второй кластер – стадия роста, компании на этой стадии старше (до 10 лет), возникают первые признаки формализации, увеличивается размер компании и количество иерархических уровней. Третий кластер – стадия формализации, сюда входят компании с возрастом от 10 до 15 лет, большинство демонстрирует высокий уровень формализации, более крупные размеры и более низкий уровень централизации в связи с увеличением размеров и числа иерархических звеньев.

Возвращаясь к вопросу, считаем, что необходимость реализации внутренней реструктуризации как способа внутрифирменных изменений в большей степени относится к третьему кластеру. В свою очередь, стоит отметить, что вероятность реализации стратегии зависит от конкретных социально-экономических условий функционирования системы, от наличия профессионального менеджмента на предприятии. Переход к профессиональному менеджменту осуществляется на стадии формализации. Как показал анализ, при переходе на эту стадию собственник-основатель компании стремится сохранить управление в своих руках, оставаясь на посту генерального директора. «На стадии формализации только 7,8 % компаний третьего кластера управляются наемными менеджерами. Стоит отметить, что данный результат довольно сильно отличается от результатов исследований за рубежом, которые показывают, что фирмы, созданные «с нуля», «перерастают» своих основателей, что приводит к необходимости ухода основателя компании и замены его наемным профессиональным менеджером»

[1]. С другой стороны, по мнению европейских ученых, ЖЦО характеризуется сочетанием «больших» и «малых» циклов изменений. Малые циклы проявляются в периодической смене интеграционных и дезинтеграционных тенденций в историческом развитии фирмы. «Большие» циклы соответствуют «эпохам» эволюции фирмы [8], среди которых выделяют:

- монополистический капитализм (интеграционная стратегия) – преобладание крупномасштабного специализированного производства, удовлетворяющего массовый спрос;

- атомизация производства в условиях развития малого бизнеса (дезинтеграционная стратегия) – мелкосерийное производство дифференцированного продукта;

- диверсификационная интеграция производства (интеграционная стратегия) – концентрация и укрупнение производства на базе межотраслевых слияний для достижения синергетического эффекта (синергия – положительный эффект взаимодействия подразделений корпорации при совместном использовании ресурсов);

- диверсификационная дезинтеграция (разукрупнение) предприятия – сохраняя целостность, подразделения фирмы наделяются определенной степенью независимости и самостоятельности;

- сетевые промышленные структуры (industrial networks) (интеграционная стратегия) – создаются на базе заключения явных и неявных контрактов (не прибегая к правовым рычагам), характеризуются отсутствием управленческой вертикали и равноправием всех участников сети.

Существуют некоторые общепризнанные, хотя и не носящие абсолютного характера, рекомендации, основанные на исследовании закономерностей функционирования предприятий. Например, для диверсифицированных компаний наиболее часто используется дивизиональная структура. Монопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом предпочитают технологическую или функциональную структуру. В значительной степени выбор между этими типами структур зависит от национальных традиций и особенностей национальной психологии. Данные сравнительного анализа по странам и динамики типов организационных структур на предприятиях Японии, Великобритании и США за 50-80-е годы приведены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ и динамика типов организационных структур на предприятиях ряда стран [3]

Тип структуры	Япония			Великобритани		США	
	1967	1976	1980	1950	1970	1949	1969
Функциональная	53	45	42	7	2	63	11

Функционально-дивизиональная						13	9
Территориально-дивизиональная	780	137	80	710	20		
Продуктово-дивизиональная	40	43	44	20	76	72	72
Холдинговая	0	0	0	30	21	4	2

Из табл. 2 видно, что доля чисто функциональных структур во всех странах снижается, причем наиболее резко это происходит в США. Холдинговая форма, которая сейчас в России рассматривается как одна из наиболее перспективных, занимает как в США, так и в Японии незначительное место. По мнению российских ученых [8], холдинговая форма ориентирована не столько на конечную цель производства – удовлетворение потребности определенной части рынка и получение прибыли за счет этого, сколько на укрепление личной власти и обогащение группы руководителей. Представляется, что через некоторое время эта форма перестанет быть для России приоритетной.

Прямое противопоставление вертикальных и горизонтальных способов внутренней организации предприятий необоснованно. У каждой из этих систем (так же, как и у систем вертикальной и горизонтальной интеграции самостоятельных предприятий) есть свои достоинства и недостатки. Так, горизонтальная специализированная организация создает предпосылки для совершенствования технологии, качества результатов отдельных операций, сокращения внутренних издержек. Недостатки ее связаны с трудностями налаживания межуровневых взаимодействий, слабой ориентацией на конечный результат, недостаточной мотивацией работников.

Вертикальная организация легче обеспечивает нацеленность на рыночный результат, создает предпосылки для мотивации работников, восприимчивости к изменению внешней среды. Вместе с тем эта восприимчивость и рыночная мотивация могут оказаться бесполезными, если технологическая основа производства находится в неудовлетворительном состоянии и не позволяет реализовать правильно уловленные потребности рынка. Кроме того, вертикальная организация связана с дублированием функций в отдельных бизнес-единицах, что способно вызвать рост общих издержек производства.

Можно сказать, что горизонтальная, или функциональная, структуризация способствует хорошей организации процессов воспроизводства, в то время как вертикальная, или дивизиональная, – хорошей организации производственных и маркетинговых процессов.

Предприятия, ориентированные в большей степени на текущие потребности рынка, чем на технологические преимущества, чаще используют

дивизиональный тип. Если же конкурентные преимущества планируется извлекать из высокого уровня технологии или интеллектуальных ресурсов, целесообразна горизонтальная организация. Следует также отметить, что дивизиональная организация весьма чувствительна к изменениям номенклатуры продукции (если принята дивизионально-продуктовая структура) или рынков (если принята дивизионально-рыночная структура).

Что касается распределения функций управления по подразделениям предприятия, то, в ходе структуризации прежде всего, необходимо ответить на вопрос: что является возможным объектом перераспределения?

Выводы. Приведенный анализ изменения масштабов предприятия показывает, что их изменение зависит от конкретных содержательных характеристик социально-экономической системы. В качестве же общего методологического критерия для оценки целесообразности принятия решения о слиянии или разъединении предприятия можно использовать следующее утверждение: если данное решение существенно снижает стратегический потенциал предприятия, то принимать такое решение следует лишь в том случае, когда в противном случае опасность грозит самому существованию предприятия. В иной ситуации следует принимать лишь те решения, которые не снижают стратегического потенциала предприятия в целом.

Литература

1. Boeker W., Wiltbank R. 2005. New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*. 16–2: 123–133; Boeker W., Karichalil R. 2002. *Entrepreneurial Transitions*
2. Захаров В.Я. Антикризисное управление: теория и практика: учебное пособие / В.Я.Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Kono T. *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. MacMillan, – 1985.
4. Кузнецов В.П. Совершенствование механизма управления корпорацией: монография / В.П. Кузнецов, Д.Н. Лапаев. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2008.
5. «Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий» по программе Займа содействия осуществлению приватизации № 3546 - R.U / Под ред. Р.Я. Левита. – М.: «Бизнес-Тезаурус», 2007.
6. Ружанская Л.С. Модель российской корпорации в условиях институциональных трансформаций / Л.С. Ружанская. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
7. Ружанская Л.С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях / Л.С. Ружанская. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2008.
8. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др.; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
9. Широкова Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии / Г.В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010