

## **РЕФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

---

Естественным стремлением каждого предприятия является развитие. Оно может происходить путем экспансии (расширение сферы господства, осуществляемое как экономическими, так и неэкономическими методами [5]) или диверсификации (проникновение в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности [5]). При этом диверсификация может означать как присоединение отраслей (предприятий), так и избавление от некоторых из них с целью поиска оптимальной структуры с точки зрения эффективности деятельности предприятия в конкретном внешнем окружении.

Первоначальные действия по изменению структуры касались прежде всего крупных предприятий и представляли собой реакцию на чрезмерную диверсификацию. Такие действия по уменьшению размеров предприятий, разделению их на части были названы *реструктуризацией*. Реструктуризация предприятий как явление широко распространилась в 80-х годах в США, а через несколько лет и в странах Западной Европы. Быстрое и повсеместное нарастание этого явления было связано с развитием международного сотрудничества, когда изменения, происходящие на предприятиях одной страны, вызывают изменения на связанных с ними предприятиях других стран.

Понятие *"реструктуризация предприятий"* появилось в экономической литературе относительно недавно. Однако к настоящему времени можно найти довольно много его определений. Так, Бикслер и Чен полагают, что реструктуризация — "это стратегия роста ценности предприятия" [8]. Подобное определение дает Майерс, утверждая, что реструктуризация — "это стратегический процесс, ведущий к максимизации ценности предприятия" [8]. Другими словами, реструктуризация — это процесс, возвращающий плохому предприятию хорошую кондицию или повышающий ценность сильного предприятия. Таким образом, авторы связывают реструктуризацию с ростом ценности предприятия, под которой понимается либо стои-

мость активов, либо величина возможностей, созданных этими активами. Но реструктуризация не всегда ведет к повышению стоимости активов, в некоторых случаях она, напротив, уменьшается. Скорее, речь может идти о расширении возможностей, которые предоставляют эти активы. Но простое увеличение ценности предприятия обязательно приводит к повышению его эффективности и созданию возможностей для дальнейшего развития. Оба эти определения достаточно обще указывают, что такое реструктуризация (стратегия, стратегический процесс) и ее цель, но не дают путей достижения этой цели. Более конкретным представляется определение, данное Хоскинсоном и Турком: реструктуризация — это "важные изменения в структуре активов, которым сопутствует смена стратегии" [8]. В нем не только определяется сущность реструктуризации, но и сферы деятельности предприятия, которых она касается. Однако здесь нет указания цели, на достижение которой направлена реструктуризация.

В других определениях авторы в большей или меньшей степени описывают основные свойства процесса реструктуризации и типы действий, входящих в него, а также сферы деятельности предприятия, которые он затрагивает. Все авторы сходятся в том, что реструктуризация является *изменением*. Изменение это резкое, серьезное и значительное, включает в себя множество различных действий, которые ведут к расширению или ограничению деятельности предприятия с точки зрения сферы или радиуса действий или к изменению структуры собственности [6, 8, 14].

На наш взгляд, с точки зрения сущности реструктуризации, наиболее точным из всех определений, данных американскими авторами, является определение Г. Сингха: "Реструктуризация — это резкое изменение в активах предприятия, структуре капитала или организационной структуре. Оно включает широкий комплекс действий, таких, как продажа части предприятия, поиск новых сфер деятельности, изменение в структуре финансов или, наконец, изменение внутренней организации предприятия" [6]. Автор впервые указывает на то, что реструктуризация представляет собой изменения по крайней мере в одной из сфер деятельности предприятия: активах, структуре финансов или управлении. Из определения следует, что это процесс сложный и многомерный. Однако мы полагаем, что изменения, проводимые лишь в одной из трех указанных сфер, не дадут желаемого результата, т.к. эффективность предприятия зависит от эффективности всех сфер его деятельности. Кроме того, в данном случае не определена цель проводимых изменений.

Все вышеприведенные определения реструктуризации относились к западным предприятиям, функционирующим в условиях рыночной экономики. Условия, в которых находятся и работают белорусские предприятия, принципиально иные. Поэтому нам представляется необходимым рассмотреть определения, данные в польской экономической литературе, поскольку стартовые условия перехода к рынку в Польше и Беларуси довольно схожи. В Польше понятие реструктуризации появилось в конце 1991 г., когда страна получила вместе с финансовой помощью пакеты программ, направленных на оказание помощи в оздоровлении польской экономики, и особенно предприятий. По мере развития процесса реструктуризации предприятий стали появляться ее определения. Часть из них представляла реструктуризацию как процесс, гарантирующий приспособление элементов предприятия к его целям. Так, в польской энциклопедии понятий экономики и управления реструктуризация предприятия трактуется как "организационная, экономическая и техническая адаптация, наиболее соответствующая целям предприятия и обеспечивающая их реализацию" [7]. В другом определении реструктуризацией называют "процесс такого организационного, экономического, финансового и технического приспособления, которое наилучшим образом соответствует

цели, поставленной перед предприятием. Это комплекс действий, направленных на повышение эффективности использования ресурсов в проводимой экономической деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности на рынке" [10]. Трудно согласиться с этими определениями реструктуризации, поскольку они значительно ограничивают область этого понятия и не указывают отличий реструктуризации от простых изменений на предприятии. Кроме того, первое определение вообще изолирует реструктуризацию от влияния внешнего окружения предприятия, чего быть не может.

Б. Пелка определяет реструктуризацию как "изменение производственной и организационной структуры предприятия по отношению к технике, технологии, формам организации производства, системе управления и юридического статуса" [12]. В нем подтверждается, что реструктуризация — это изменения, но не уточняется их тип и очень неясно определяется сфера. Согласно другому определению, реструктуризация должна быть "своеобразным ответом на сигналы, поступающие из внешнего окружения и представлять собой форму самостоятельной, активной борьбы предприятия за собственную стратегическую позицию на рынке, обеспечивающую более высокую конкурентоспособность по сравнению с другими рыночными партнерами и позволяющую получать конкретные экономические эффекты" [10]. Здесь слишком большое значение придается уточнению цели, которой должен служить процесс, но не указывается путей, ведущих к этой цели. Более того, в соответствии с этим определением, реструктуризация является реакцией на сигналы из окружения, следовательно, необязательно она должна быть радикальным изменением. Тогда получается, что процесс реструктуризации ничем не отличается от обычной реакции предприятия на изменения, происходящие во внешнем окружении.

В Беларуси понятие реструктуризации появилось в 1994 г. и связывалось чаще всего с разделением предприятия на структурные единицы [1]. Впервые определение реструктуризации как комплекса мероприятий, проводимых для адаптации объекта к реальным экономическим и другим условиям, в которых он работает, было дано в 1996 г. [2, 3] и нашло свое подтверждение в Постановлении Кабинета Министров Республики Беларусь № 676 "О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности" от 23 октября 1996 г.: "Реструктуризация предприятий включает мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации предприятия к условиям рыночной экономики, а также по изменению номенклатуры выпускаемой продукции в целях повышения эффективности производства" [4]. Однако, на наш взгляд, здесь не отражается факт, что реструктуризация — это не просто комплекс мероприятий, а комплекс радикальных изменений на предприятии, перестраивающий все сферы его деятельности.

Способ деятельности предприятия определяют две сферы — связи с его внешним окружением и процессы, происходящие внутри него. Обе эти сферы являются источником изменений на предприятии и вызывают нарушения как внутреннего равновесия предприятия, так и его равновесия с внешним окружением. Состояние *внутреннего равновесия* — это взаимное приспособление, согласование элементов предприятия. Его структура (понимаемая как материально, так и абстрактно), люди, вместе с их возможностями и способностями, а также реальные процессы, происходящие на предприятии, должны соответствовать целям и стратегиям, которые, в свою очередь, должны быть согласованы с организационной культурой, т.е. нормами и ценностями, принятыми на предприятии. Чтобы предприятие находилось в состоянии внутреннего равновесия, все эти элементы должны "подходить" друг другу. *Равновесие с внешним окружением* — это состояние,

когда предприятие может реагировать на явления, происходящие в этом окружении так, чтобы не нарушить своего внутреннего равновесия.

Вообще говоря, существует две основные категории изменений: *радикальные*, или *нормальные*, *к постепенные*. Постепенные изменения постоянно присутствуют в деятельности предприятий, поскольку никогда отдельные элементы предприятия (стратегия, структура, люди, технологические процессы, культура и т.п.) не соответствуют друг другу идеальным образом. Постепенные изменения корректируют мелкие разногласия и позволяют реагировать на небольшие изменения во внешнем окружении. Они имеют эволюционный характер, согласованы с прошлым состоянием предприятия.

В то же время радикальные изменения вызваны необходимостью реагирования на важные, существенные изменения, происходящие во внешнем окружении предприятия или внутри него, для которых постепенное приспособление недостаточно. Радикальные изменения проводятся относительно быстро, они должны за достаточно короткое время привести к изменению стратегии, структуры, персонала и технологических процессов, а также инициировать изменения в организационной культуре.

Мы разделяем точку зрения тех авторов, которые определяют реструктуризацию как изменения на предприятии. Однако это должны быть *радикальные*, революционные изменения. Проводятся они, когда возникает неравновесие либо внутри предприятия, либо в его взаимоотношениях с внешним окружением. Если это неравновесие является кратковременным, несерьезным, то его можно устранить с помощью действий и процедур оздоровительного характера. Если же отношения внутри предприятия или взаимоотношения с окружением нарушены существенно, если меры по устранению возникшего неравновесия не дают результатов и оно проявляется в течение длительного времени, то тогда необходима реструктуризация.

Подводя итог вышесказанному, можно определить реструктуризацию как комплекс радикальных изменений во всех сферах деятельности предприятия, направленных на восстановление внутреннего равновесия предприятия или его равновесия с внешним окружением. Реструктуризация включает большое количество действий, приводящих к изменениям на предприятии, поэтому имеет сложный характер, требует тщательного управления. Проектирование и реализация этих изменений вызывает вмешательство прежде всего в сферу стратегии деятельности предприятия, очень часто требует смены целей, которых хочет достичь предприятие. Реструктуризация заключается в ряде скоординированных во времени постепенных изменений, причем ни одно действие, предпринимаемое во время реструктуризации, не может проводиться в изоляции от остальных действий. Целью реструктуризации является адаптация формы и принципов функционирования предприятия к новым условиям внешнего окружения, характеризующимся высоким уровнем сложности и ненадежности.

Термин "реструктуризация" происходит от двух слов: *to reconstruct* — построить сначала или в новой форме и *the structure* — структура и находится в группе понятий, связанных со структурой экономики. Он может использоваться в широком и узком значениях. В самом широком значении процесс реструктуризации отождествляется со "структурными изменениями в материальной базе общества, которые приводят к увеличению роли всех тех элементов структуры, которые представляют современность и, как правило, более высокую эффективность, чем предыдущие решения. Чаще всего этому сопутствуют более эффективные решения в сфере системы функционирования экономики, более выгодные соотношения между затратами и доходами, а в результате — прогресс в

удовлетворении потребностей населения" [9]. В узком значении реструктуризация — это "постепенные преобразования в области размеров и пропорции продукции, методов производства, отношений собственности и системы управления" [11]. Итак, в зависимости от области действия можно выделить два вида реструктуризации:

изменение макроэкономических отношений — макрореструктуризация;

внутренние структурные преобразования — микрореструктуризация.

*Макрореструктуризация* заключается в перестройке структуры народного хозяйства как единого целого и направлена на достижение долгосрочных экономических целей. Для нее характерны: ведущая роль государства; подчинение структурных изменений определенной программе экономического развития; использование механизмов финансово-экономической системы для управления реструктуризационными процессами.

*Микрореструктуризация* относится к отдельным предприятиям и направлена на повышение инновационное™ во всех сферах их деятельности. Это основной вид реструктуризации, поскольку затрагивает низший, но в то же время самый главный уровень народного хозяйства. Суммируя эффекты реструктуризации отдельных предприятий, можно составить действительную картину структурных изменений в экономике.

Исходной точкой реструктуризации предприятия всегда является ситуация, в которой оно находилось до сих пор. В зависимости от финансово-экономической ситуации предприятия различаются два вида реструктуризации: исправляющая и развивающая. *Исправляющей реструктуризации* подвергаются предприятия, находящиеся в трудной финансово-экономической ситуации. Необходимость в ней появляется тогда, когда "в результате непроведения структурных изменений в соответствующее время или некомплексного их проведения появляется непосредственная угроза дальнейшему функционированию предприятия" [10].

Прежде чем начать реструктуризацию на таком предприятии, его необходимо подвергнуть предварительному анализу, чтобы определить, есть ли возможность его спасения в достаточно короткое время. На практике это означает принятие решения о реструктуризации или ликвидации предприятия (рис. 1): Если же предварительный анализ показал, что предприятие имеет шансы на дальнейшее существование, то в этом случае реструктуризация является единственной альтернативой его банкротства и ликвидации. Графическое представление процесса реструктуризации дает рис. 2.

*Исправляющая реструктуризация* заключается в проведении определенных краткосрочных действий, направленных на достижение финансового равновесия посредством изыскания всех источников и способов, приносящих быстрые эффекты. Исправляющая реструктуризация имеет селективный характер, т.е. главная концентрация действий и средств касается сферы, которая является причиной неудовлетворительного состояния предприятия. Длится она 1—2 года и приносит быстро ощутимые выгоды.

*Развивающая реструктуризация* — это действия, которые приводят к инновационному перелому на предприятии. Они необходимы в том случае, когда предприятие хочет удержать или усилить свою позицию на рынке. Развивающая реструктуризация является орудием, позволяющим "конкретизировать сферы деятельности, определить узловые моменты функционирования предприятия, сконцентрироваться на технике реализации выбранной стратегии, а также на подсчете расходов и стоимости ее внедрения" [10]. Ее цели таковы: использование шансов, имеющихся у

предприятия; расширение сфер деятельности; высокая производственная, техническая и маркетинговая инновационность; проведение структурных и качественных изменений; более динамичное развитие; антициклическое (преждевременное, до наступления события) решение проблем в области организации, техники и рынка. Длится развивающая реструктуризация от 2 до 10 лет.

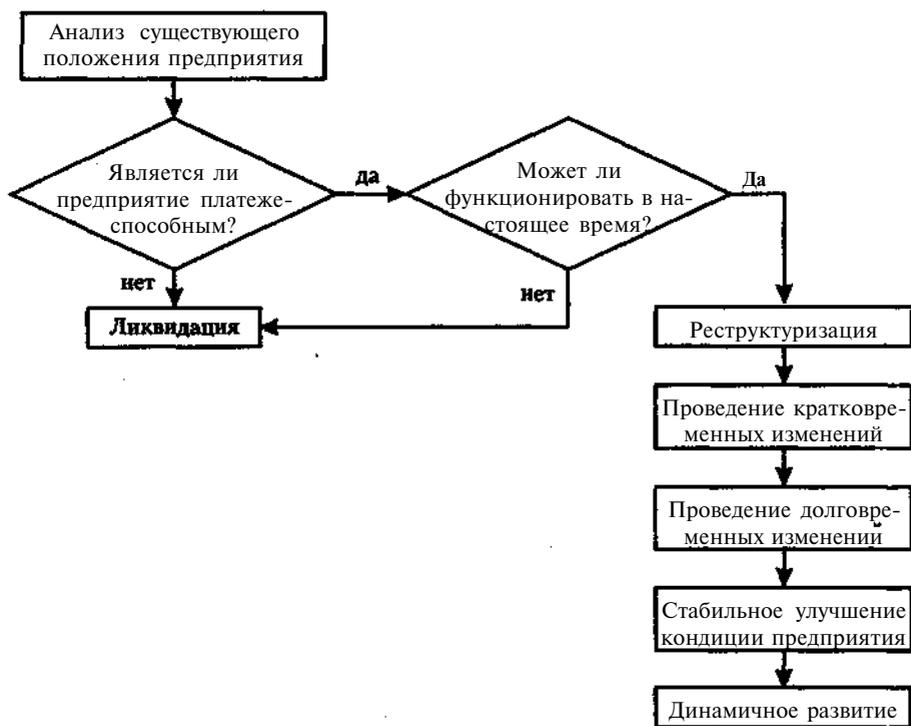


Рис. 1. Решение: ликвидация или реструктуризация  
Источник: собственная разработка на основе [10]

Исправляющая и развивающая реструктуризации не обособлены друг от друга, могут осуществляться как отдельно, так и вместе. На наш взгляд, можно даже утверждать, что они являются двумя этапами целостного процесса реструктуризации предприятия:

первый этап (исправляющая реструктуризация) проводится только на тех предприятиях, финансово-экономическая ситуация которых вынуждает предпринять определенные действия, и для которых она является единственным рецептом выживания;

второй этап (развивающая реструктуризация) обязателен для всех предприятий, которые хотят эффективно функционировать в рыночном окружении.

Как уже отмечалось, реструктуризация предприятия должна проводиться комплексно, затрагивать все сферы деятельности предприятия, приводя в итоге к новой его структуре. В зависимости от того, какую часть структуры предприятия затрагивает реструктуризация, можно выделить два ее основных вида: предметную и организационную [10, 15]. *Предметная реструктуризация*, или системные изменения на предприятии, связанные с технико-технологическими преобразованиями, чаще всего встречается в современной практике хозяйствования. В центре ее внимания находится предмет деятельности предприятия, т.е. продукт или

услуга. Действия направлены на то, чтобы производимая продукция или оказываемая услуга характеризовались определенной инновационностью, качеством и техническим уровнем.

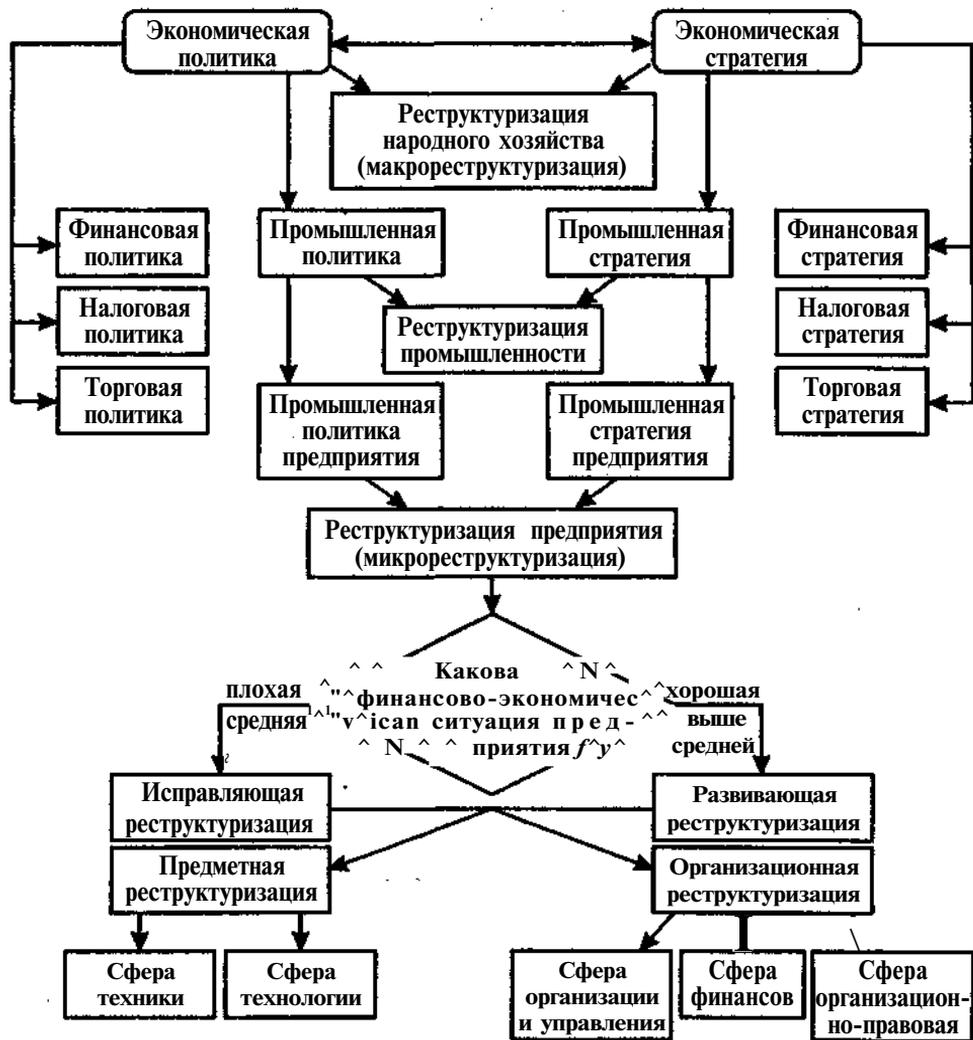


Рис. 2. Схема процесса реструктуризации предприятия на фоне экономической системы государства  
Источник: собственная разработка на основе [13]

Инициатором предметной реструктуризации является само предприятие. Цели ее заключаются в удержании или достижении доминирующей позиции при производстве конкретных видов продукции на определенных рынках; согласовании ассортимента продукции с предусматриваемым спросом на нее или активном воздействии на спрос; значительном увеличении объемов производимой продукции при сохранении основного ассортимента; росте рентабельности предприятия; существенном улучшении условий безопасности и гигиены труда; значительном уменьшении загрязнения окружающей среды.

*Организационная реструктуризация*, или системные изменения на предприятии, связанные с юридическо-организационно-экономическими

преобразованиями, больше зависит от активности государства и непосредственно связана с происходящей трансформацией экономической системы. Включает она те действия, которые предприятие как субъект, функционирующий на рынке, должно провести, чтобы приспособиться к новым условиям. Цели организационной реструктуризации: адаптация стратегии развития предприятия к изменениям во внешнем окружении; выработка оптимального стиля, техники и структуры управления предприятием; улучшение финансового состояния предприятия; активизация маркетинга и выход на новые рынки сбыта; преобразование отношений собственности на предприятии.

Предметная и организационная реструктуризации тесно связаны между собой, поскольку, как уже отмечалось ранее, реструктуризация является комплексным процессом, который приводит к изменениям не только в одной сфере, а к целой цепочке изменений, охватывающих в большей или меньшей степени все сферы функционирования предприятия. На практике редко встречается предметная или организационная реструктуризации в чистом виде. Чаще всего программа реструктуризации предприятия содержит целый пакет реструктуризационных действий различного характера.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Блинковский А.* Реструктуризация: шанс удержаться на российских просторах// Белорусский рынок. 1994. № 47.
2. *Блинковский А.* От реструктуризации до банкротства// Нац. экон. газ. 1996. № 35.
3. *Данейко П.* Реструктуризация промышленности — ключ к возрождению экономики// Нац. экон. газ. 1996. № 32.
4. Постановление Кабинета Министров Республики Беларусь № 676 "О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности" от 23 октября 1996 г.// Нац. экон. газ. 1996. № 28.
5. Советский энциклопедический словарь. Изд. 4. М.: Сов. энциклопедия, 1989.
6. *Boumann E.H., Singh. H.* Challenges in Researching Corporate Restructuring// Journal of Management Studies. Vol. 30. 1993.
7. Encyklopedia pojęć z ekonomii i zarządzania. PTE, Łódź, 1993.
8. *Hurry. D.* Restructuring in the Global Economy: The Consequences of the Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms// Strategic Management Journal. Vol. 14. 1993.
9. *Karpiński. A.* Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie. PWE, Warszawa, 1986.
10. *Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz. A.* Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa. IOiZP "ORGMAZ", Warszawa, 1992.
11. *Leszczyński. A.* Trudne siewo restrukturyzacja// Trybuna ludu. Nr. 237. 1984.
12. *Pelka. B.* Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstwa. IOPM, Warszawa, 1992.
13. *Pelka. B.* Polityka, strategie i restrukturyzacja przemyslu w systemie gospodarczym. IOiZP "ORGMAZ", Warszawa, 1994.
14. *Reilly A.H., Brett J.M., Stoch L.K.* The Impact of Corporate Turbulence on Managers Attitudes. "Strategic Management Journal," Vol. 14. 1993.
15. *Tabaczyński. E.* Struktura oplacalna// Zarządzanie. Nr. 8-9, 1991.