

# НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Бараненко С.П. д.э.н., профессор  
Российской Академии Предпринимательства  
Никонов В.О. аспирант  
Российской Академии Предпринимательства

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическим аспектам реструктуризации предприятий промышленности.

**Abstract.** The article devoted to the theoretical aspects of restructuring of the enterprises of the industry.

**Ключевые слова:** реструктуризация, слияние, поглощение, реформирование, устойчивость.

**Key words:** restructuring, merger, acquisition, reformation, enterprise, stability.

Экономический кризис негативно сказался на положении большинства российских предприятий. Поставленные в условия конкурентной борьбы на фоне падения платежеспособного спроса, недостаточной развитости финансово-кредитной системы, политической и экономической нестабильности, многие из них не только снизили объемы производства, но и перешли в разряд убыточных. Восстановление стратегической устойчивости предприятий уже невозможно только путем усовершенствования отдельных сфер их деятельности.

Одним из самых значимых факторов стратегической устойчивости экономических субъектов является их умение адаптироваться к изменяющейся окружающей среде, что достигается кардинальными преобразованиями разных сфер деятельности предприятия, т. е. его

реструктуризацией<sup>1</sup>.

Чаще всего реструктуризация ассоциируется с санацией или банкротством предприятий, объединений. Вместе с тем, реструктуризации подвергаются практически все предприятия, независимо от хозяйственно-правовой формы и сферы деятельности.

Реструктуризация обеспечивает своевременное и гибкое изменение структуры предприятия, его адаптацию к воздействию изменившихся внутренних и внешних факторов. Адекватная предпринимательская структура устойчива к воздействию негативных внешних и внутренних факторов, конкурентоспособна и имеет оптимизированную систему отношений как внутри организации так и с внешними контрагентами. Её деятельность должна обеспечивать реализацию семи универсальных принципов<sup>2</sup>:

- самоорганизация, саморегулирование и самоопределение;
- внутрискруктурная и внешняя конкуренция;
- четкая организация прямых и обратных связей;
- нелинейность происходящих процессов;
- кооперативность, взаимосвязь, согласованность и совместные действия, взаимодействие процессов и явлений;
- синергизм, переход от одного до другого фазового состояния;
- стремление к минимизации затрат (энергетических, материальных, трудовых, финансовых и т.д.).

Таким образом, в основе реструктуризации предприятия лежит нестабильность ситуации, постоянное её изменение под воздействием

---

<sup>1</sup> Борисов В. Машиностроение: реструктуризация и конкурентоспособность // Экономика&Бизнес. - 2010. - №11. - С.7–12.

<sup>2</sup> Горелик С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий. – Изд. Байкальского ГУ экономики и права, 2011.

внутренних и внешних факторов.

Говоря о сути реструктуризации предприятия, прежде всего, необходимо четко определить термины, касающиеся данного процесса. В Гражданском Кодексе РФ (статья 57) используется термин "реорганизация", формами которой, являются: слияние, присоединение, выделение, разделение и преобразование.

Указанные мероприятия и с экономической точки зрения могут проходить в рамках типового плана повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Такой план должен быть направлен на закрепление положительных элементов в работе предприятия и преодоление негативных тенденций в его развитии. Использование накопленного потенциала позволяет минимизировать затраты и в конечном счете получить максимальный результат. Это можно отнести и к реформированию, и к реорганизации, которые тоже могут проходить в рамках текущего плана развития предприятия.

Несмотря на то, что проблемам реструктуризации посвящено большое количество монографической и учебной литературы, в современной отечественной экономической науке и практике хозяйственной деятельности предприятий существует неоднозначное толкование исследуемого понятия, в результате чего часто происходит смещение различных понятий (реформирование, реструктуризация, реорганизация, реинжиниринг) и используется несколько односторонних трактовок.

Тема реструктуризации стала активно обсуждаться на рубеже XX и XXI вв. в работах по структурным изменениям, адаптации, антикризисному управлению. Смещение понятийного акцента от реформирования к реструктуризации было представлено в постановлении Правительства РФ №1373 от 30.10.1997г. "О реформе предприятий и иных коммерческих организаций" (вместе с "Концепцией формирования отраслевых программ реструктуризации"). Реструктуризация стала рассматриваться в качестве инструмента преодоления кризисных состояний на базе экономической и

функциональной диагностики и прогнозирования сложных хозяйственных систем. Начала распространяться идеология моделирования их структур и динамики.

В 2000-2001 гг. в РФ были изданы работы, в которых уже рассмотрены вопросы теории и практики реструктуризации предприятий, ее теоретико-методологическая основа (работы Д.В. Соколова, М.Б. Соколовской, А.К. Тутунджян)<sup>3</sup>. В настоящее время делаются попытки обобщения и анализа опыта реструктуризации на разных уровнях ее проведения — от отдельных функций до хозяйственной системы в целом.

Современная наука вплотную подошла к необходимости формирования теории реструктуризации систем, появились такие понятия, как:

- концепция реструктурирования;
- методы реструктуризации;
- проблемы, факторы, аспекты реструктурирования;
- критерии реструктуризации и т.д.

Так, по И.И. Мазуру и В.Д. Шапиро, реструктуризация определяется в качестве "комплексной оптимизации системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующей принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и пр. Гармонично сочетаются все аспекты деятельности

---

<sup>3</sup> См., например, Соколовская М.Б. Методология и методологические аспекты системной реструктуризации предприятия. - СПб., 2002; Системная реструктуризация предприятия: теоретико-методологические основы. - СПб., 2001.

предприятия"<sup>4</sup>.

В работе И.И. Мазура и В.Д. Шапиро понятие реструктуризация является более объемным понятием, чем реформирование. Взаимосвязь, между которыми в порядке усложнения самих процессов представляется авторами следующей схемой (рис.1)<sup>5</sup>:

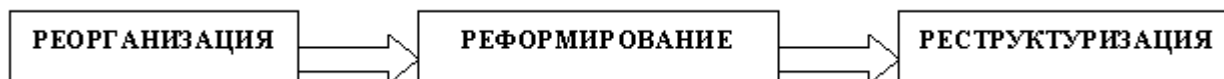


Рис.1 Взаимосвязь между реструктуризацией, реорганизацией и реформированием промышленных предприятий

Все три процесса, по мнению авторов, связаны с изменениями, только реорганизация связана с преобразованиями в организационной и управленческой сфере, реформирование с производственно-экономическими, а реструктуризация со всеми аспектами деятельности предприятия.

Другие авторы ставят на один уровень понятия "реформирование" и "реструктуризация". По их мнению, реформирование относится к стратегии и реорганизации предприятия, а реструктуризация – главным образом к изменению структуры предприятия и создаваемой им продукции.

Однако большинство авторов разделяют данные понятие. Реформирование предприятия является наиболее общим понятием, охватывающим многочисленные составляющие хозяйственной деятельности предприятия и направления ее преобразований, в том числе реструктуризацию и реинжиниринг бизнес-процессов.

Гарвардская бизнес-школа (Harvard Business School) так определяет

---

<sup>4</sup> См. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. - М.: Экономика, 2001; Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. - СПб.: Питер, 2001.

<sup>5</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. / Под общей редакцией И.И. Мазура. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001.

реструктуризацию: "Реструктуризация компании (Corporate restructuring) – это процесс пересмотра и изменения отношений по поводу обязательств, требований, контрактов, претензий и обещаний – как в письменной, так и в устной форме в который компания вступает с целью создания и/или сохранения стоимости. Возможность создания стоимости путем реструктуризации компании появляется в результате многих факторов, таких, как изменения в технологиях или законодательном регулировании, налогообложении, растущая конкуренция, изменение процентной ставки и курса валюты и иные изменения". Реструктуризация может принимать различные формы: поглощение без согласия, добровольное слияние, выкуп контрольного пакета за счет кредита или акционеров, передача части активов дочерней компании, разделение на две и более компаний, ликвидация, квазиреорганизация, реструктуризация проблемных долгов и др.<sup>6</sup>.

В российской экономической науке в настоящее время наблюдается тенденция постепенного отказа от одностороннего понимания реструктуризации как синонима реорганизации и происходит переход к осознанию ее действительного назначения. Различные точки зрения по определению реструктуризации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Различные подходы к пониманию сущности реструктуризации  
промышленных предприятий

| Автор подхода | Определение реструктуризации                                                                                                                     |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М.Д. Аистова  | Реструктуризация - радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров) <sup>7</sup> |
| Г.А           | Реструктуризация - фундаментальные комплексные изменения,                                                                                        |

<sup>6</sup> Gilson St. Creating Value Through Corporate Restructuring, Course 1420. / Harvard Business School. 1993.

<sup>7</sup> Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Под науч. ред. Г.А.Александрова. – М.: Альпина Пабlishер, 2011. – С.39.

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Александров                   | в основе которых лежит трансформация структуры бизнеса и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты его деятельности, конечной целью которых является преодоление кризисных явлений, повышение эффективности работы и конкурентоспособности, увеличение прибыльности <sup>8</sup>                                                                                                                                                                       |
| Л. П. Белых,<br>М.А. Федотова | Реструктуризация - процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности <sup>9</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| А. Карлик,<br>Е. Гришпун      | Реструктуризация — приведение организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос, при одновременном реформировании системы управления финансами <sup>10</sup>                                                                                                                                                                                             |
| И.И. Мазур,<br>В.Д. Шапиро    | Реструктуризация — совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития <sup>11</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| О.С. Сухарев                  | Реструктуризация — совокупность мероприятий, применяющихся на уровне предприятия, региона, отрасли и всей экономики, которые приводили бы к образованию конкурентоспособных, растущих в области занятости, реальных доходов и инвестиций промышленных комплексов в условиях контролируемого государством и достаточного для обеспечения указанных параметров конкурентного прессинга — как со стороны отечественных производителей, так и иностранных соперничающих фирм <sup>12</sup> |

<sup>8</sup> Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура /Отв. ред. Г.А. Александров. – М.: Изд-во БЕК, 2002. – С.112.

<sup>9</sup> Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С.7.

<sup>10</sup> Карлик А., Гришпун Е. Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий // Экономика&Бизнес. – 2010. – №6. – С.87.

<sup>11</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний /Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2001. – С.12.

<sup>12</sup> Сухарев О.С. Экономическая методология и политика реструктуризации промышленности: Механизмы реализации инвестиционных программ. – М.: Изд-во Академии наук о Земле, 2000. – С.5.

|                 |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. К. Тутунджян | Реструктуризация - процесс адаптации структур отечественных экономических систем макро-, мезо- и микроуровня к требованиям закономерностей функционирования и развития рыночного хозяйства <sup>13</sup> |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Мы предлагаем следующее определение реструктуризации: реструктуризация предприятия представляет собой проведение комплекса мероприятий организационно-экономического, правового, технического характера, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности, организационно-правовой формы, что приводит к финансовому оздоровлению, повышению эффективности предпринимательской деятельности и конкурентоспособности.

По нашему мнению, коренные отличия реструктуризации от реорганизации и других родственных понятий, связанных с организационными изменениями, заключаются в том, что реструктуризация не проводится в рамках текущего плана развития предприятия. Она требует специального планирования, значительной предварительной подготовки, в том числе и исследовательской работы, и многого другого.

Реструктуризация – это механизм, направленный на изменение структуры. Изменения в структуре предприятия происходят непрерывно. Изменяются объем и ассортимент вырабатываемой продукции, а также состав акционеров, предприятие получает кредиты в банке и погашает их. Но большинство подобных изменений носит текущий характер и не является чем-то принципиальным.

Реструктуризация выходит за рамки текущей деятельности – это существенные изменения в структуре предприятия, направленные на достижение долгосрочных целей, предотвращение кризиса в его развитии или решение других стратегических задач. Она включает многоаспектный и

---

<sup>13</sup> Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. – М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2000. – С.8.



взаимоувязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики и заканчивая внесением существенных изменений в организационную структуру, бизнес-процессы и т.д. Необходимость комплексного характера преобразований, затрагивающих практически все стороны функционирования предприятия, обуславливает реструктуризацию.

Другое существенное отличие реструктуризации состоит в том, что она затрагивает и стратегические, и оперативные аспекты деятельности предприятия. Фактически только реструктуризация может привести к полному перерождению предприятия или комплекса в целом, включая финансы, маркетинг, производство, инновации, систему управления, кадровую политику и т.д. И все это с целью повышения конкурентоспособности предприятия. Реформирование и реорганизация к таким глубоким стратегическим и тактическим изменениям предприятия или комплекса в целом привести не могут. Их задачи носят более локальный характер.

В отличие от реструктуризации в процессах реформирования и реорганизации в большей степени присутствует оперативный и в меньшей – стратегический уровень изменений. Кроме того, реорганизация и реформирование затрагивают значительно меньшее количество секторов как предприятия, так и комплекса в целом.

Определение реструктуризации, на наш взгляд, должно включать следующие элементы:

- указание на происхождение (генезис) данной категории;
- определение ее содержания (сущности);
- критерии оценки результатов (эффектов) данного вида деятельности;
- формулировку принципов (руководящих правил) осуществления данной деятельности;
- классификацию ее видов и направлений.

Большинство исследователей склонны трактовать реструктуризацию как структурные изменения на предприятии, тем не менее, под реструктуризацией одни подразумевают кардинальные и радикальные трансформации, другие – последовательные и постепенные преобразования". На наш взгляд, и то и другое может быть свойственно процессу реструктуризации, поскольку не являются противоположными процессами. В первом случае определяется глубина преобразований, а во втором длительность и этапность преобразований.

Особое внимание для исследования представляется выбор объекта и характер процесса реструктуризации. Исследователи, при характеристике объекта реструктуризации либо определяют только отдельные элементы системы (производство, организацию), либо рассматривают в совокупности все элементы этой системы. В большинстве своем исследователи сходятся на том, что процесс реструктуризации происходит в результате изменения внешних условий функционирования или в связи с необходимостью адаптации к условиям (или изменениям условий) внешней среды. Отдельные авторы, определяют, что процесс реструктуризации обусловлен не только изменениями внешнего окружения, а также внутренним состоянием предприятия.

Потребность в формировании российской концепции реструктуризации интегрированных структур продиктовано вступлением российских предприятий в период активных организационных изменений, реорганизации и реструктуризации, стимулированных процессами глобализации и интеграции России в мировое экономическое пространство.

Может сложиться мнение, что роли адаптации в деятельности предприятий всегда уделялось достаточно внимания, особенно у зарубежных исследователей. Еще П. Друкер в книге "Задачи менеджмента в XXI веке" отмечал, что если "...любая организация, неважно какая, не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных

структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности"<sup>14</sup>. Успех бизнеса во многом определяется скоростью и точностью реакции предприятия на внешние изменения, которые происходят в последнее время так быстро, что обычный менеджмент с ними уже не справляется. В этих условиях ключевым фактором, влияющим на повышение конкурентоспособности и дальнейшее успешное развитие бизнеса, становится эффективное управление изменениями, которые направлены на достижение конкурентных преимуществ.

Однако во всех приведенных определениях реструктуризации не уделено должного внимания такой его функции, как необходимость адаптации предприятия или комплекса народного хозяйства в целом к изменениям внешней среды, стимулированным процессами интеграции и глобализации. Мы полагаем, что процессы интеграции и глобализации, а точнее, интеграцию экономических систем, комплексов народного хозяйства в мировое экономическое пространство следует рассматривать как предпосылку реструктуризации. Анализ деятельности предприятий в странах Европы, Америки и Востока показывает, что, осуществляя реструктуризацию, они следовали программным либерализационным документам своих стран. Таким образом, макроэкономические процессы, потребность в формировании единого рынка являются основной предпосылкой современной реструктуризации, определяющей ее базисные характеристики на микро-, макро- и мезоуровнях.

На современном этапе развития термин "реструктуризация" следует рассматривать не столько применительно к отдельному предприятию, сколько к комплексу народного хозяйства, а точнее, к комплексам народного

---

<sup>14</sup> Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке /Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.

хозяйства стран, формирующим единый экономический рынок под воздействием интеграционных процессов. Процессы интеграции и глобализации изменили масштабы реструктуризации и сделали адаптацию ее главной целью.

Необходимо сформулировать определение реструктуризации, сконцентрировав внимание на потребности в адаптации предприятия к изменениям внешней среды в условиях интеграции и глобализации, а не только на повышении конкурентоспособности. Мы считаем, что в научный оборот нужно внести определение либерализационной реструктуризации и определить ее как процесс, стимулирующий адаптацию предприятия или отраслевого комплекса в целом к изменениям внешней среды, включение народного хозяйства в мировое экономическое пространство в целях построения бизнеса по единым международным законам и экономическим принципам, путем внесения коренных изменений во все основные сферы деятельности предприятия или газового комплекса как на оперативном, так и на стратегическом уровнях. Здесь имеются в виду менеджмент, маркетинг, производство, персонал, организационные структуры и т.д. Такое определение реструктуризации лучше всего описывает сущность данного процесса в промышленности как в России, так и в зарубежных странах.

Таким образом, предметом либерализационной реструктуризации являются глобальные структурные изменения в менеджменте, маркетинге, управлении персоналом, инновациями, производством и т.д., стимулированные интеграционными процессами, т.е. полное перерождение предприятия в результате формирования мирового экономического пространства в целях улучшения его конкурентных позиций и повышения стоимости бизнеса в условиях функционирования экономического и юридического механизмов либерализации.

Кроме того, важно охарактеризовать принципы как исходные положения теории либерализационной реструктуризации. Основным принцип – это ее непрерывность. Экономические механизмы либерализации будут

постоянно изменяться и вместе с тем стимулировать дальнейшее развитие реструктуризации. Практика показала, что в странах, в которых механизмы либерализации сформировались уже давно (начало XX века), например в США, реструктуризация на предприятиях практически является непрерывной. В европейских странах, где эти механизмы начали функционировать значительно позже в 80–90-е годы прошлого века, реструктуризация имманентна, она практически всегда имеет четко обозначенное начало и завершение. Однако сейчас можно прогнозировать реструктуризацию как непрерывный процесс в странах Европы и России, поскольку Россия интегрируется прежде всего в европейское экономическое пространство.

Опрос предприятий г. Москвы, проведенный нами показал, что большинство предприятий, не начавших процесс реструктуризации, видят привлечение иностранных партнеров или инвестиционного капитала единственным стимулом для перемен (табл.2)<sup>15</sup>.

Таблица 2

Различия в стратегиях предприятий

| Предприятия, не проводившие и не планирующие реструктуризацию          | Предприятия, начавшие процесс реструктуризации                         |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Поиск западного партнера                                               | Увеличение потока денежных средств                                     |
| Поиск инвестиционного капитала                                         | Анализ условий конкуренции в данной отрасли                            |
| Увеличение потока денежных средств                                     | Определение наиболее эффективной организационной структуры предприятия |
| Определение наиболее эффективной организационной структуры предприятия | Анализ издержек производства                                           |
| Увеличение прибыли                                                     | Увеличение реализации продукции                                        |

<sup>15</sup> Опрос проведен в январе 2011 г. В опросе участвовало 78 топ-менеджеров предприятий г.Москвы.

Данные табл. 2 показывают, что предприятия, начавшие процесс реструктуризации, концентрируют свои усилия на решении внутренних проблем (на анализе издержек производства; на совершенствовании структуры управления и т. д.), уделяя меньше внимания вопросам поиска внешней финансовой помощи. Концентрация усилия на внутренних ресурсах в процессе реструктуризации поможет предприятиям выжить, успешно работать, быть конкурентоспособными благодаря слаженности работы и постоянному усовершенствованию ведения бизнеса в условиях, когда конкуренция становится все более жесткой.

Необходимо отметить, что научное представление о реструктуризации предприятий находится в стадии формирования, что повышает значимость изучения данной темы. В настоящее время не сформирован в полной мере понятийный аппарат процессов реструктуризации, реформирования, реорганизации, позволяющий выделить качественные характеристики процессов, их особенности, объекты воздействия и масштабы возможных достигнутых результатов, в связи с чем, нами обосновано собственное представление о реструктуризации, что, несомненно, значимо в условиях нового этапа акционирования предприятий России, рыночного передела собственности, притока иностранного капитала в страну.