

Круг для утопающих

Как выбрать модель реструктуризации предприятия

Осознавая, что предприятию необходима реструктуризация, многие руководители тем не менее до конца не понимают, каким образом ее нужно осуществлять. Хотя правильно выбранная модель проведения реструктуризации во многом определяет конечный результат реформирования.

Валентина Заикина, Киевский национальный экономический университет

Сегодня много говорится и пишется о реструктуризации украинских предприятий, которая рассматривается чуть ли не как единственный оставшийся способ адаптации производителей к изменившимся условиям внешней среды. Многие крупные предприятия, в том числе имеющие стратегическое значение для экономики Украины, среди которых концерны «Ориана», «Хартрон», Макеевский металлургический комбинат, Южный электромашиностроительный завод и многие другие, объявили о планах осуществления реструктуризации своего производства. В то же время реальных положительных результатов от таких изменений пока не наблюдается. В качестве успешно проведенной реструктуризации обычно предлагают рассматривать изменения на Донецком металлургическом заводе (см. «&» №23), но этот пример является, скорее, исключением из правила.

Цели реструктуризации

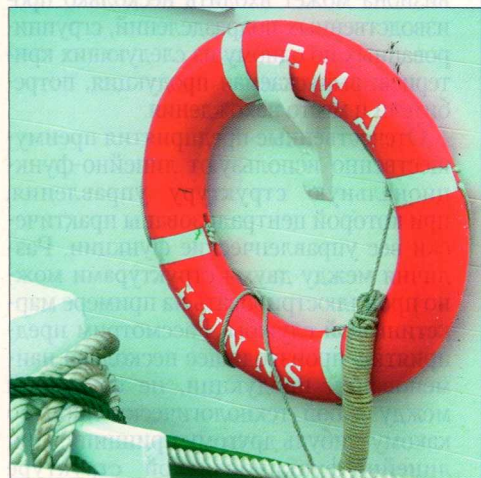
В настоящее время полномочия на проведение реструктуризации предприятий имеет целый ряд органов государственной власти: Агентство по вопросам банкротства предприятий, отраслевые министерства, Министерство промышленной политики, Фонд госимущества. Возможно, именно поэтому до сих пор не создана единая комплексная нормативно-методическая база для внедрения изменений, сущность которых сводится к реструктуризации. Действуют Методические указания по проведению реструктуризации государственных предприятий, утвержденные приказом Министерства экономики. Наибольшая ценность данной инструкции заключается в определении реструктуризации как процесса «осуществления организационно-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм собственности,

организационно-правовых форм, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышению эффективности производства». Далее следуют рекомендации по проведению анализа финансового состояния предприятия и разработке плана реструктуризации. При этом предлагается улучшить качество выпускаемых товаров (работ, услуг); повысить эффективность маркетинга; уменьшить расходы на производство; ввести новые прогрессивные формы и методы управления и тому подобные меры. Можно предположить, что на предприятиях вряд ли стали бы дожидаться специального приказа, чтобы снизить, к примеру, затраты. Вопрос в том, как этого достичь, осуществляя реструктуризацию. К сожалению, методические указания на подобные вопросы ответов не дают.

В целом, определение процесса, изложенное в указаниях, в общих чертах характеризует сущность реструктуризации. Но следует сделать акцент на том, что **действия, приводящие к указанным последствиям, должны осуществляться менеджментом предприятия постоянно. В этом и заключается роль управленческого персонала. В рыночной экономике результат всех управленческих решений преследует цель повысить рыночную стоимость предприятия. Этому соответствуют и цели реструктуризации.**

Изменение структуры предприятия

Для реструктуризации важным и выделяющим это понятие является изменение структуры предприятия. Напомним, что существуют три понятия структуры, которые применяются к предприятию. Это, во-первых, общая структура, во-вторых, производственная и, в-третьих, организационная структура управления. Отсутствие эффекта от реструктуризации объясняется, на наш взгляд, прежде всего тем, что **разработчики проектов не видят другой возможности оздоровить предприятие, кроме как изменить**



его общую структуру, на практике — поделить его на несколько других (в идеале, оставить одно плохое со всеми долгами, желательно остающееся в государственной собственности, а все остальные, более или менее действующие, распределить между «новыми акционерами»). Помимо того, что процесс реорганизации предприятий законодательно урегулирован не до конца, нередки случаи, когда такое деление не повышает эффективности работы, а наоборот, создает дополнительные трудности. К примеру, продукция вместо передачи по технологической цепочке из цеха в цех, продается одним новым предприятием другому (в прошлом — производственным подразделениям). При этом увеличивается объем необходимых оборотных средств, длительность производственного цикла, повышается цена готовой продукции. Возникает ситуация, когда эффективнее отменить предыдущее деление предприятия.

Возвращаясь к сущности реструктуризации, хочется задать вопрос: каким же образом изменить структуру предприятия, чтобы повысить рыночную стоимость объекта? В первую очередь реформировать управление предприятием, что способно дать огромные положительные результаты. **Анализ планов реструктуризации промышленных предприятий Украины показал, что наиболее адекватной структурой управления для большинства средних и крупных предприятий является дивизиональная.** Такая структура давно и успешно применяется зарубежными производителями. В условиях Украины эффект от ее внедрения был бы еще больше при сопровождающих процессах реорганизации

предприятий. Вкратце напомним сущность этой структуры. Каждое производственное подразделение (которое называют дивизион) имеет свою собственную структуру управления, обеспечивающую его автономное функционирование. Лишь некоторые стратегические функции централизованы на уровне администрации всего предприятия. В состав дивизиона может входить несколько производственных подразделений, сгруппированных по одному из следующих критериев: выпускаемая продукция, потребители и место нахождения.

Отечественные предприятия преимущественно используют линейно-функциональную структуру управления, при которой централизованы практически все управленческие функции. Различия между двумя структурами можно проиллюстрировать на примере маркетинговой службы. Рассмотрим предприятие, производящее несколько наименований продукции, не связанной между собой технологически либо по какому-нибудь другому принципу. При линейно-функциональной структуре существующий отдел маркетинга будет работать по принципу «все сотрудники занимаются маркетингом всей продукции». При таком подходе очень сложно добиться повышения эффективности работы службы. При дивизиональной структуре управления каждое производственное подразделение (дивизион) имеет свою специализированную службу маркетинга (или просто одного специалиста — все зависит от масштабов деятельности). Поэтому **дивизиональная структура управления обеспечивает более гибкое реагирование на изменения во внешней среде, быстрое принятие управленческих решений и повышение их качества. Результатом использования такой структуры при проведении реструктуризации является повышение эффективности работы предприятия, особенно тех его подразделений, которые производят конкурентоспособную продукцию или продукцию, которая может такой стать впоследствии.**

Однако не стоит забывать о великом множестве неэффективных низкопроизводительных предприятий или их подразделений. Этот факт возвращает нас к политике ликвидации отдельных частей предприятия, выделения перспективных направлений деятельности. Например, никто уже не сомневается в том, что объекты социальной сферы нужно отделить от предприятия любым возможным способом.

Выбор модели реструктуризации

Как совместить указанные выше подходы?

Наше исследование показало, что существует три основных пути (модели) проведения реструктуризации:

1) модель разделения предприятия

Матрица выбора модели реструктуризации			
Уровень диверсификации продукции	Высокий	Средний	Низкий
Замкнутость технологического цикла	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень конкурентоспособности продукции	Низкий	Средний	Высокий
Степень (вероятность) кризисного состояния предприятия:			
высокая	1	1	2
средняя	1	2	3
низкая	2	3	3

на самостоятельные обособленные предприятия;

2) модель выделения из состава предприятия отдельных обособленных подразделений;

3) модель сохранения технологической и организационной целостности предприятия.

Как выбрать наиболее подходящую модель? Можно порекомендовать разработанную нами систему обоснования модели реструктуризации. Ее концепция базируется на том, что **на выбор**

Правильно выбранная модель — залог успеха реструктуризации

пути реструктуризации влияет ряд специфических характеристик предприятия: уровень диверсификации производства, завершенность технологического цикла изготовления продукции, уровень конкурентоспособности, численность работающих. Выбор модели происходит на основе составления матрицы для предприятия, являющегося объектом реструктуризации (см. таблицу).

При оценке параметров матрицы необходимо учитывать следующие условия. При анализе диверсификации производства обращают внимание на количество видов выпускаемой продукции, их технологическую взаимосвязь. Так, если предприятие выпускает более пяти технологически не связанных между собой изделий, то такой уровень диверсификации можно считать высоким. Когда данный показатель менее пяти — диверсификация средняя, если вся продукция технологически связана между собой либо предприятие выпускает одно основное изделие — диверсификация низкая.

Подобным образом определяют положение предприятия и по другим показателям. При оценке замкнутости технологического цикла следует пре-

де всего проанализировать уровень кооперированных поставок. Если часть комплектующих, произведенных по кооперации другими предприятиями не превышает 10%, это означает высокую степень замкнутости технологического цикла, если не превышает 40% — среднюю и если более 40% — низкую. При анализе конкурентоспособности продукции определяют удельный вес конкурентоспособных изделий в структуре производственной программы предприятия. Высоким следует считать уровень конкурентоспособности продукции, при котором около 70% изделий имеют рыночный успех и потенциал в будущем, менее 70% изделий — уровень конкурентоспособности продукции средний или низкий.

Кризисное состояние предприятия характеризуется вероятностью его банкротства. Существует достаточное количество методик и показателей для прогнозирования кризисного состояния. В зависимости от того, является ли такая вероятность низкой (предприятие успешно работает), средней (стоит перед угрозой банкротства в будущем) или высокой (возбуждено дело о банкротстве), нужно выбрать соответствующий показатель в матрице.

Выбор модели реструктуризации упрощается с использованием такой матрицы и происходит в зависимости от того, к какому сегменту матрицы принадлежит большее количество показателей предприятия.

Сегмент «1» — модель разделения предприятия на самостоятельные обособленные предприятия;

Сегмент «2» — модель выделения из состава предприятия отдельных обособленных подразделений;

Сегмент «3» — модель сохранения технологической и организационной целостности предприятия.

Экономически оправданная модель реструктуризации лежит на пересечении не менее чем двух параметров матрицы. Например, если предприятие является сильно диверсифицированным, находится в кризисном состоянии, имеет низкую конкурентоспособность продукции и характеризуется замкнутым технологическим циклом (так называемым «натуральным хозяйством»), то его действительно целесообразнее разделить на отдельные самостоятельные предприятия (модель 1). Если же оно выпускает несколько видов продукции, испытывает временные трудности, частично конкурентоспособно, то речь может идти о сохранении целостности предприятия, но следует также рассмотреть вариант выделения отдельных структурных подразделений из состава предприятия (модель 2). Наконец, во многих случаях лучше сохранить структуру предприятия, когда параметры матрицы пересекаются в соответствующем сегменте (модель 3).