

*Джуманов А.М., Калыкулов К.М., Коптаева Г.П.*

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

В рамках исследования проблем экономической стратегий мы обратились к реструктуризации, поскольку она является значимым инструментом реализации экономической стратегий и реформирования субъектов рыночных отношений в современных условиях экономики республики.

Изучение реструктуризации предполагает, прежде всего, определение сущности, экономического содержания, а также обоснования роли этого процесса в реализации финансово стратегии.

В экономической литературе принято рассматривать реструктуризацию как обусловленный определенным воздействием внешних и внутренних факторов необходимый комплекс мероприятий организационного, управленческого и финансового характера, который следует провести в компании с целью нормализации, упрочения ее рыночной позиции, реализации стратегических целей. Реструктуризация компании рассматривается как достаточно распространенное явление в практике современного бизнеса.

Г. Джунушалиева [1С.162] определяет необходимость реструктуризации как один из методов решения многих проблем, с которыми сталкиваются предприятия в периоды экономических преобразований: «За последнее десятилетие практически ни одна ведущая корпорация мира не смогла избежать рискованной и болезненной процедуры радикального реструктурирования. Промедления и попытки обойтись без серьезных изменений привели к исчезновению в течение 10 лет каждой четвертой компании из списка более 500 ведущих корпораций мира. Подавляющее большинство руководителей, еще ясно не осознают то, во всяком случае, чувствуют необходимость адаптации организационной структуры к новым условиям, изменений в стиле и методах управления. Растет понимание того, что в данной ситуации едва ли удастся обойтись традиционными мерами «улучшения и совершенствования «системы управления. В большинстве случаев требуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в изменившихся условиях хозяйствования. Необходим позитивный подход вместо концентрации внимания на проблемах».

Кулуев П.К. [2] предлагает интересное решение данной проблемы: «Еще одна проблема – это недооценка руководством потенциала,

которым располагает его предприятия, и, в первую очередь, это относится к человеческим ресурсам. В результате оказываются неучтенными мощные, но невостребованные и «дремлющие» до поры до времени интеллектуальные ресурсы. Поэтому, при внедрении стратегического управления, полезно посмотреть на собственное предприятие новыми глазами, перевернуть имеющийся «багаж», дать возможность каждому сотруднику открыться, найти свое оптимальное место, самовыразиться. Следует помнить, что «человеческий капитал» - это главное, и, возможно, единственное конкурентное преимущество отечественных предприятий.

Для Казахстана реструктуризация является ключевым направлением реформ для крупных и средних предприятий. Этот термин не означает лишь мероприятий по изменению организационной структуры. В нашем представлении им можно обозначить весь комплекс проблем, которые «обрушились» на отечественные предприятия с началом и развитием рыночных реформ в стране.

При этом важно отметить, что термин происходит от слова «структура», и этим обусловлено наше первое впечатление от него – структура – реструктуризация - изменение структуры, а значит – изменение организационной структуры. Однако это односторонний подход к трактовке этой категории.

Очевидно, что стратегия определяет цели реструктуризации, а финансы обеспечивают базу ее проведения (финансовые ресурсы) и изменение (оценку) ее экономического эффекта. Таким образом, правомерно использовать интегрированную категорию экономической стратегий для обоснования необходимости (т.е. целей) реструктуризации, выбора формы ее проведения, оценки вероятностей результатов (прогноз и финансовый анализ) и эффективности.

Таким образом, целесообразно использовать концепцию (модель) экономической стратегий для теоретического обоснования реструктуризации. В связи с этим важно направить в одно русло работу компании по определению и достижению стратегических целей в соответствии с финансовыми возможностями и приоритетами, используя методы и формы реструктуризации.

Направляется естественный вопрос: чем (каким образом) можно объединить разнообразие

форм, методов, видов структурных изменений, происходящих с компаниями, а также обосновать (оправдать) сложные процессы, ключевые изменения взаимосвязей и др. По нашему мнению, значительные структурные сдвиги в компаниях связаны, прежде всего, со стратегией и финансами. В данном контексте под финансами мы понимаем как фонды денежных средств, которыми реально располагает компания, так и экономические отношения по поводу их формирования, распределения.

Структура компании в свете нашей проблемы в качестве своих составляющих включает структуру управления (оргструктуру), структуру активов и структуру капитала. Важной составляющей концепции реструктуризации является классификация ее по видам. То есть реструктуризация означает проведение кардинальных изменений в одном или нескольких следующих направлениях:

- организационная структура;
- структура активов компании;
- структура капитала.

На рисунке 8 представлено содержание реструктуризации.

Если кратко охарактеризовать каждый вид реструктуризации, то можно выделить соответственно:

- организационную реструктуризацию, означающую изменения в организационной структуре для повышения эффективности управления;
- портфельную реструктуризацию, предполагающую изменения в портфеле активов, то есть перечне направлений деятельности, так называемых линиях бизнеса;
- финансовую реструктуризацию, предусматривающую коренные сдвиги в структуре капитала компании, например, с целью финансирования выкупа контрольного пакета акций за счет кредита, вливание огромных сумм долга и таким образом увеличение заемного капитала по сравнению с собственным.

Все три вида реструктуризации тесно связаны с финансовой стратегией компании. Однако второй и третий виды непосредственно отражают содержание проводимых мероприятий по линии финансовых стратегий (или общей стратегии), а организационная реструктуризация выступает условием реализации первых двух направлений.

Вопросам соответствия организационной структуры стратегической линии компании уделяли внимание в своих научных трудах такие зарубежные исследователи как П. Дракер [3], А. Чендлер [4], Г. Минцберг [5].

В свете регулирования финансов компании и стратегического менеджмента важно ясно представлять себе, что развитие оргструктуры компании естественным образом идет параллельно развитию ее стратегии. Эволюция фирмы предполагает ее постепенную трансформацию из небольшого по размеру, специализированного (один вид деятельности) предприятия в вертикально интегрированную, действующую на широком географическом пространстве, диверсифицированную по разным линиям бизнеса компании. На фоне такой эволюции оргструктура развивается от простейших форм к более сложным разветвленным, но дающим возможность компании гибко управлять своей деятельностью по многим направлениям и неуклонно следовать избранной стратегии.

С точки зрения соответствия стратегии принято выделять пять различных базовых типов оргструктур компании:

- функциональная специализация;
- географическая организация;
- децентрализованная дивизиональная структура;
- стратегические бизнес – единицы (бизнес – юниты);
- матричная структура.

Функциональная структура наиболее эффективна для компаний, специализирующихся на одном виде деятельности; тех, у которых доминирует производство одного товара (услуги); вертикально интегрированных компаний.

Главный недостаток такой структуры – сложность взаимодействия между функциональными отделами для реализации единых стратегических целей, трудности в налаживании кооперации и координации между ними. В такой ситуации большая нагрузка падает на генерального менеджера, его искусство руководителя и возможности по координации внутренних связей в компании.

Географическая организационная структура характерна для компаний, отличающихся широкой территориальной диверсификацией. Таким образом могут быть организованы, например, большие супермаркеты – универсальные торговые предприятия со множеством магазинов в разных регионах; компании по энергоснабжению; ресторанная сеть и др. Эта организационная структура подходит для мультинациональных компаний, имеющих сеть дочерних предприятий, филиалов, представительств в различных странах и регионах мира и заинтересованных в осуществлении централизованного руководства по нескольким ключевым направлениям всеми структурами.

Децентрализованная дивизиональная структура (divisions – business units – дивизионы,

структурные единицы компании) представляют собой комплекс базовых организационных элементов в виде обособленных друг от друга, самостоятельно оперирующих на рынке «бизнес – юнитов», которые выполняют функции центров прибыли для компании в целом. Такая оргструктура показана для крупной диверсифицированной компании. Классическими параметрами являются компании DuPont и General Motors, которые еще в 20-е годы XX столетия первыми освоили такую систему. Она подошла как нельзя лучше к корпорациям, владеющим более 50 различными заводами, применяющими около 20 различных технологий для производства более 30 видов продукции восьми отраслей. Линия поведения по руководству «бизнес – юнитами» должна быть следующая: через менеджеров дивизионов проведение общей стратегической линии компании при условии предоставления им значительной самостоятельности в тактических, оперативных вопросах и их регулярной отчетности по результатам коммерческой деятельности. Осуществлять общее управление дивизионами помогает централизация некоторых жизненно важных функций на уровне корпораций, научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы (R&D), создание транспортных сетей для доставки товаров потребителям, приобретение и содержание дорогостоящих транспортных средств (авиатранспорт, речные, морские суда и др.), формирование дилерской сети для обеспечения продаж и торговых точек; подготовка, обучение персонала из числа квалифицированных специалистов и т.д.

Стратегические «бизнес – юниты» [бизнес – единицы) - это такая типовая оргструктура диверсифицированной компании, которая предполагает при большом количестве предприятий (юнитов) объединение их в группы по принципу близости рода деятельности; создание для управления ими стратегического бизнес – юнита со своим персоналом, функциональными отделами; подчинение стратегического бизнес – юнита головному офису компании. Известно, что пионером в формировании такой оргструктуры была корпорация General Electric, которая сгруппировала свои 190 предприятий в 43 стратегических бизнес – юнита, а затем объединила их в шесть секторов, добившись при этом стройности руководства огромной диверсифицированной компанией и удачной реализации корпоративной стратегии.

Матричная структура имеет в качестве главной отличительной черты не один, а два канала управления, две линии, по которым осуществляется управление компанией: линия бизнеса и функциональная линия. Это означает,

что каждая структурная единица как объект управления ощущает «заботу» и со стороны общего коммерческого (продуктового) менеджмента, и со стороны функциональных управленческих подразделений. Специалисты, занимавшиеся изучением матричной оргструктуры, отмечают присущие ей двойственность подчинения и разделение власти (руководства), а также возможность удачного сочетания стратегических и текущих инициатив в функционировании компании [6 с.126-138]. Целью создания матричной организации является совмещение преимуществ структуры, построенной по функциональному признаку и структуры на основе бизнес – единиц. Есть руководители функциональных подразделений (менеджеры по маркетингу, финансам и др.), а также руководители, отвечающие за выпуск определенных видов продукции. Такая оргструктура характерна для крупных компаний по производству широкого перечня товаров.

Для диверсифицированных компаний, образовавшихся до середины 50-х годов XX столетия путем «горизонтальных» слияний и поглощений (концерны, тресты), была характерна функциональная структура управления. Начиная с 60-х годов, в результате преимущественно вертикальной диверсификации появляются холдинги с «мультидивизионной» организационной структурой управления. Специалисты отмечают, что к началу 70-х годов, из первой сотни крупнейших компаний Великобритании 72 имели мультидивизионную структуру, 20 – холдинговую, 8 – сохранили функциональную [7 с. 77].

Небольшие компании чаще всего организованы по схемам простейших оргструктур. Усложнение стратегических целей компании приводит к необходимости изменения организационной структуры. Так, стратегия выхода на зарубежные рынки, тем более – глобальная стратегия требуют наладить механизм управления региональными филиалами. При этом оргструктура крупных транснациональных компаний часто сочетает в себе элементы различных типов.

Портфельная реструктуризация имеет своей целью формирование более эффективной, чем раньше схемы (конфигурации) направлений деятельности или набора бизнесов (line of business – линии бизнеса). Эффективность возрастает при присоединении линий бизнеса в тех областях деятельности, в которых компания обладает конкурентными преимуществами [т.е. наиболее выгодной по сравнению с конкурентами рыночной позицией), а также сбрасывания линий бизнеса (продажа предприятий) в тех сферах, где компания не в

состоянии добиться больших по сравнению с конкурентами доходов и успеха.

Следует сразу подчеркнуть, что речь идет о покупках, продажах предприятий, слияниях, поглощениях, приобретениях. Такие мероприятия, приводящие к изменению конфигурации линий бизнеса компании, расширению или сужению сферы ее деятельности, называются портфельной реструктуризацией (ПР). Этот концептуальный подход основан на идеях известного американского экономиста, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера [8 с. 43-59]. В ходе своих размышлений он критиковал практику слияний и поглощений предприятий, занимающихся не связанными видами деятельности. Эта практика была широко распространена в 70-х начале 80-х годов. Так называемые периферийные бизнесы, как правило, не создают принципиального улучшения работы компании, как с точки зрения ее конкурентоспособности, так и с позиции механизма успешного взаимодействия с ключевыми бизнесами. Поэтому чаще всего периферийные бизнесы являются первыми кандидатами на продажу.

Западные теоретики подразделяют портфельную реструктуризацию (ПР) на два вида: дискретную и инкрементальную. Дискретная связана с существенным сдвигом в корпоративном портфеле активов посредством одной транзакции. Например, летом 1988 г. произошло разделение «Максимиллан Ипк», издательской и информационной компании, на две обособленные фирмы и была произведена выплата крупных дивидендов акционерам для защиты (предотвращения) о вражеского нападения, т.е. насильственной скупки акций. Разработанный заранее план реструктуризации предполагал разделение компании «Максимиллан Ипк» на две самостоятельные фирмы – «Максимиллан –Паблишинг» (издательский бизнес) и «Максимиллан Информэйшн» (информационный бизнес).

Дискретная портфельная реструктуризация (ДПР) часто используется при появлении реальной угрозы биржевой скупки акций, которая является результатом враждебного приобретения, а не делового предложения и переговоров о покупке компании или одного из ее бизнесов.

Инкрементальная (от англ. Increment – возрастание, приращение, прибыль) портфельная реструктуризация (ИПР) осуществляется через серию действий, приводящих в итоге к значительному сдвигу в схеме бизнесов корпорации. В качестве примера можно привести серию транзакций, предпринятых корпорацией

«Дженерал электрик» в рамках проведения плана реструктуризации:

- продажа предприятия природных ресурсов Ymax Intertational;
- поглощение компании RCA;
- продажа предприятия по производству электробытовой техники.

Такая цепь транзакций была реализована высшими управляющими «Дженерал электрик» в ответ на реальную угрозу потерять на биржевых торгах большую часть акций корпораций.

На практике существует большое разнообразие методов проведения реструктуризации корпораций как портфельной, так и финансовой, которые. Самым замысловатым образом переплетаясь между собой, образуют разные комбинации. При этом следует представлять себе содержание основных методов, знать их определения с учетом, например, положений книги Дэвиса и Пойнтонна «Функции фирмы. Введение в корпоративные финансы» [9].

Основными из них являются следующие:

Поглощение (англ. – Merger) – это комбинация из двух компаний, при которой имеет место взаимный обмен акциями на основе соглашения между держателями акций обеих компаний. Часто под Merger понимают также слияние компаний. Обычно поглощения классифицируются по трем следующим категориям:

- горизонтальные;
- вертикальные;
- конгломеративные.

Горизонтальное поглощение происходит между фирмами, обслуживающими одни и те же рынки, производящими одинаковые или взаимозаменяемые товары.

Вертикальное поглощение представляет собой комбинацию фирм, функционирующих на разных стадиях производственного цикла одного товара. Например, вертикальным называется поглощение компанией своего поставщика в рамках проведения обратной интеграции (backwards integration), а также поглощение фирмы партнера, осуществляющей розничную продажу нашей продукции, в рамках прогрессивной интеграции (forwards integration).

Исследование отечественного бизнеса и практики по реорганизации хозяйственных структур показало эффективность использования вертикальной интеграции в различных отраслях.

С переходом к рыночным отношениям, когда прекратилось централизованное финансирование и были частично или полностью сломаны старые инструменты управления, сама проблема управления резко обострилась. Например, произошло обвальное падение добычи нефти, ухудшение ресурсной базы нефтедобывающих предприятий. Страна вплотную подошла к

необходимости срочного реформирования нефтяной отрасли.

Конгломеративное поглощение (смешанное) означает комбинацию компаний, не связанных общим бизнесом.

Соответственно результатом горизонтальных и вертикальных поглощений, как правило, являются усиление финансовой мощи на основе объединения капиталов и активов, упрочение рыночной позиции на базе расширения сфер влияния, клиентуры, дистрибьютерской сети и т.д. Такие поглощения представляют собой предмет контроля со стороны регулирующих государственных органов в плане ограничения их монополистической деятельности с целью защиты добросовестной конкуренции.

Среди многообразия форм реструктуризации выделяются такие как:

- дивестирование (англ. – divestiture – отделение, отторжение; to divest –отделять, отторгать), т.е. отделение, отторжение, продажа части собственной компании, части активов, изъятие своего капитала;

- spin –off - передача части активов дочерней компании (при ее создании) с последующим распределением новых акций между акционерами материнской компании.

Финансовая реструктуризация (ФР) в отличие от портфельной сопровождается, как правило, изменениями в структуре капитала компании. ФР означает чаще всего вливание больших объемов долга в структуру капитала для увеличения финансового рычага (левериджа, т.е. соотношения собственных и заемных средств в структуре капитала). Тем самым создается впечатление, что компания является кандидатом на слияние с другой корпорацией. Наиболее распространенным методом проведения финансовой реструктуризации является LBO (Leveraged Buyout). Этот способ представляет собой выкуп контрольного пакета акций компании посредством получения кредита для финансирования этой сделки. Бывает ситуация, когда LBO проводят высшие менеджеры корпорации с целью выкупить для себя большую часть акционерной собственности и остаться у руля компании. В этом случае сделка в рамках финансовой корпоративной реструктуризации называется MLBO.

Существуют и другие разновидности финансовой реструктуризации, которые также связаны с кардинальными сдвигами в структуре капитала компании, акционерной собственности, в позиции корпорации на фондовой бирже и т.д. В частности, корпорации, которые имеют большой объем свободной наличности, но в то же время известны своими ограниченными возможностями дальнейшего роста и в связи с

этим имеют низкую биржевую оценку акций, могут провести финансовую реструктуризацию методом DFSR (Debt - financed Stock Repurchases – обратная покупка акций посредством долгового финансирования). Используя свободную наличность, корпорация производит обратную покупку акций с долговым финансированием с целью вернуть доходы от капитала акционерам.

Помимо реструктуризации среди инструментов реализации экономической стратегий выделяются так называемые «мягкие формы». К ним относятся:

- стратегические партнерства;
- финансовые альянсы;
- соглашения о совместном проведении дорогостоящих НИОКР и др.

С позиций рассматриваемых вопросов интересно проследить происходящие структурные изменения в среде участников международного авторыннка. В условиях острейшей конкурентной борьбы на автомобильном мировом рынке выживание возможно только при развитии сети финансовых, технических и торговых союзов. Практике известны множество форм и уровней сотрудничества - от полного контроля одного разработчика и производителя продукции над другим до простой технической кооперации между партнерами на базе коммерческих соглашений. Тем не менее, попробуем выделить основные направления в этой области.

Финансовые альянсы представляют собой техническое и торговое сотрудничество на уровне технологических исследований и разработок при формировании совместных маркетинговых и сбытовых стратегий. Если устанавливается полный финансовый контроль одной фирмы, то мы имеем дело не союзом или альянсом, а с настоящим приобретением. По этой схеме возникли известные автомобильные группы («Шевроле», «Кадиллак», «Опель»). А «Фольксваген – Ауди групп» возникла посредством покупки компанией «Фольксваген» немецкой «Ауди» и испанской «СЕАТ». «ФИАТ» купила национальные фирмы «Альфа Ромео», «Ланча», «Аутобьянка», «Феррари». Французская «Пежо» купила национальные фирмы «Ситроен» и «Симка». С распадом СЭВа этот процесс ускорился в связи с необходимостью реконструкции автопроизводства в странах Восточной Европы.

Используется доступ к новейшим технологиям и ноу-хау, создание механизмов по сдерживанию наступления партнеров на стратегические рынки. Например, для сдерживания натиска японских производителей на американский рынок корпорации «большой тройки» («Форд мотор», «Дженерал моторс» и

«Крайслер») купили пакеты акций японских фирм для создания совместных предприятий. В это же время (начало 90-х годов) американские корпорации для установления контроля над корейскими производителями купили акции фирмы «Дэу» и «Киа».

Уместна поддержка новых производителей в развивающихся странах, с целью сформировать рынок сбыта технологий, технологического оборудования и комплектующих. Например, в Малайзии «Мицубиси» при поддержке своего правительства реализует крупномасштабный проект по развитию национального производства легковых автомобилей при участии местной фирмы «Протон».

Для овладения определенными сегментами рынка с высоким уровнем конкуренции крупные производители объединяются, создавая совместные предприятия на основе соглашения о кооперации. Японские фирмы создали совместные заводы с компаниями «большой тройки», разработали японо-американские модели автомашин, что позволило сократить издержки при выпуске продукции небольшими партиями. Ведущие производители объединяются для совместного вхождения на сложные рынки третьих стран. Так произошло в случае объединения «Форд мотор» и «Фольксваген – Ауди» при завоевании рынков Аргентины и Бразилии при создании группы «Аутолатина».

«Дженерал моторс» и «Тойота» объединили свои усилия с целью завоевания пятого континента - Австралии.

С целью совместного производства дорогостоящих серий при достижении рентабельности у каждого партнера также нередко заключается отдельное соглашение. Количество совместных предприятий такого типа за последние годы возросло в Западной Европе. Так, Европейское отделение «Форд» и «ФАГ» создали предприятие «АутоЕвропа» для выпуска минивэнов в Португалии.

Для реализации крупномасштабных дорогостоящих научно – технических программ, если они поддерживаются на правительственном уровне и частично финансируются из госбюджета, нередко объединяются и прямые конкуренты. Например, компании «большой тройки» объединившись для проведения научно – исследовательской программы по созданию батарей для электромобилей.

Идея о необходимости увеличения акционерного капитала компании, т.е. роста благосостояния держателей акций является приоритетной как в теории, так и в практике корпоративных финансов. Если речь идет о реструктуризации компании в любой ее форме, то провозглашается тоже идея роста акционерной собственности. В этой связи любопытно проанализировать источники создания новой стоимости. Другими словами, посредством каких механизмов, инструментов, за счет каких эффектов в процессе реструктуризации растет рыночная стоимость компании? Исследователи пришли к выводу о наличии по крайней мере четырех источников (возможностей) увеличения стоимости (создания новой стоимости).

#### Литература:

1. Г. Джунашалиева. Проблемы внедрения стратегического управления на предприятиях Кыргызстана. //Евразийское сообщество, № 4 [48], 2004 г. С.162.
2. Купуев П.К. . Население и социальная сфера. Бишкек, 1997.
3. Drucker, Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices [New York: Harper & Row, 1974].
4. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
5. Mintzberg, Henry. "Organization Design: Fashion or Fit." Harvard Business Review 59, no 1 [January – February, 1981].
6. Stanley M. Davis and Paul R. Laurence, "Problems of Matrix Organizations", Harvard Business Review 56; no. 3 [May – June 1978], pp. 131-142; Erik W. Larson and David H. Gobeli, "Matrix Management : Contradictions and Insights," California Management Review 29, no 4 [Summer 1987], pp. 126-138.
7. Зеленов С.Б. Гиганты британского бизнеса. Финансовый капитал Англии на мировой арене. – М.: 1981. С. 77.
8. Porter. Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980; Porter. Michael E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985; Porter. Michael E. ed., Competition in Global Industries, Cambridge, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration, 1986; ; Porter. Michael E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". Harvard Business Review, May – June, 1987, p. 43-59.
9. Davis Edward W. & Pointon John. Finance of the Firm. An Introduction to Corporate Finance . Sec. Ed. Oxford Univercity Press, 1994.