-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 76

искаженные мышцы

особенности реструктуризации предприятий сферы услуг в России

За прошедшие годы в стране было приватизировано около 200 тыс. предприятий. Однако на большинстве из них нет собственника, который беспокоился бы о долгосрочном развитии предприятия и побуждал бы менеджера к перестройке управления. Это становится одним из главных препятствий для экономического роста. В результате в экономике произошли серьезные перекосы, усилились неплатежи, капиталы уходят за границу, а сама экономика все более криминализируется.

Окончание.
Начало в № 2, 4/2004[1]

Шопенко В. Д.
ведущий экономист Управления по надзору за деятельностью коммерческих банков отдела индивидуального банковского надзора Главного Управления Центрального банка РФ по Санкт-Петербургу

В акционерных компаниях, где трудовой коллектив или мелкие акционеры владеют небольшими пакетами акций, также нет концентрированного собственника, никто реально не следит за эффективностью управления, качеством работы менеджера. Кроме того, действующий КЗОТ не позволяет уволить менеджера за принятие необоснованных решений, наносящих ущерб фирме.

Концентрация капитала в руках эффективных собственников, нанимающих и контролирующих менеджеров, - важнейший микроэкономический принцип реструктуризации.

4. *Создание нового стратегического менеджмента*, ориентированного на снижение издержек производства, повышение производительности труда и конкурентоспособности продукции.

Если даже у предприятия есть внутренние резервы и конкурентные преимущества, они не могут быть эффективно задействованы из-за слабого менеджмента. Здесь явно проявляется различие между реструктуризацией и внешним управлением. Срок, на который вводится внешнее управление (полтора года), слишком мал для проведения действенных реформ на предприятии. Современное стратегическое управление фирмой немыслимо без перспективного

плана, рассчитанного как минимум на три года.
5. *Формирование эффективного управления государственной собственностью* на базе института доверительного управления, заменяющего нынешний неопределенный статус «хозяйственного ведения».

Целесообразно преобразовывать в акционерные общества с государственным участием государственные унитарные предприятия с правом хозяйственного ведения, упорядочивать взаимоотношения между государством и управляющими унитарных госпредприятий, передавая им право доверительного управления лишь на конкурсной основе. Доверительный управляющий получит право распоряжаться имуществом на основе договора (основные задачи которого - погашение долгов АО, повышение котировок акций, реструктуризация и т.д.).

Однако, как показал опыт России 90-х гг., нельзя реструктурировать систему управления без реструктурирования самого предприятия. В России после 1991 г. новая система управления производством через воздействие рыночных стимулов была наложена на прежнюю технологическую и производственную структуру, что не могло себя оправдать.

В подготовленном межведомственной балансовой комиссией Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (1997г.) докладе «О причинах низкой собираемости налогов (неплатежей фискальной системе), общих причинах кризиса платежей и возможности восстановления платежеспособности российских предприятий» отмечается, что сжатие рынка денежных средств в 1993-1997 гг. в результате перемещения денежных ресурсов из производственно-торгового оборота на рынок государственных ценных бумаг и в импортно-торговый оборот способствовало использованию в расчетах между предприятиями товарообменных операций вместо снижения цен. Нехватка ликвидных средств платежа была возмещена вовлечением в оборот товаров.

Это привело, во-первых, к фактическому снижению доли средств, занятых в производстве, и увеличению их в расчетах и убытках.

срок, на который вводится внешнее управление (полтора года), слишком мал для проведения действенных реформ на предприятии

-05-04.qxd 06.11.2006 14:06 Ł 78

Во-вторых, недопустимо снизилась доля денежной выручки. В среднем по выборке на «живые» деньги в составе валовой выручки, то есть собственно на денежный ресурс предприятий, приходится лишь 27%. Сумма требований по оплате труда собственных работников и фискальной системы превышает денежный ресурс предприятий.

Выделяется несколько способов неденежных расчетов:

- *расчеты векселями* различной степени ликвидности;
- *взаимные зачеты* (так, например, угольщики рассчитываются за электроэнергию поставками энергетических углей для энергетиков);
- *расчеты путем обмена товарами и услугами* (бартер).

В-третьих, в результате денежная составляющая выручки оказалась меньше, чем фонд оплаты труда. Многие предприятия практикуют натуральную оплату, оплату труда за счет третьих лиц (дочерних компаний, банковских вкладов и т.п.) и т.д. Более 80% предприятий не могут рассчитываться с фискальной системой денежным способом - отсутствуют средства на расчетном счете. Это делает нереальными финансовые санкции.

В-четвертых, ввиду неденежного характера расчетов цены не имеют рыночного характера. Так, отпускные цены на черные металлы на внутреннем рынке России в 1998 г. в два с лишним раза *превышали* мировые. В результате потребители черных металлов не рассчитываются за них деньгами, а при бартере завышают цены на свою продукцию, чтобы обеспечить сколько-нибудь оправданные пропорции обмена. В итоге цены на энергоресурсы и тарифы на перевозки завышены в несколько раз.

В-пятых, недопустимо увеличились сроки расчетов за продукцию и долги предприятий. По данным указанного доклада существует прямо пропорциональная зависимость между средним сроком расчета и объемами всех видов заимствований.

нельзя реструктурировать систему управления без реструктурирования самого предприятия

В составе хронической задолженности преобладают долги другим предприятиям (56% сум-

марного долга) и неплатежи фискальной системе (29% суммарного долга). Долги перед банками составляют примерно 8% суммарного долга, а внутренний долг - около 7%. Вместе с тем, каждое четвертое предприятие России неплатежеспособно, в том числе более 3,7 тысячи российских предприятий с долей государства в капитале свыше 25%.

Мировая практика выработала систему мер по выводу промышленных предприятий из состояния, близкого к банкротству, - *антикризисный менеджмент*[2]. Она включает, во-первых, оценку платежеспособности предприятия на основе системы показателей, во вторых, процедуру его финансового оздоровления и, в третьих, классификацию факторов несостоятельности предприятия, на основе которых разрабатывается программа его оздоровления. Особое значение при этом имеет контроль над расходованием средств[3]. Однако эти проблемы необходимо рассматривать с учетом отраслевой специфики. Таким образом, теоретический анализ реинжиниринга и бенчмаркинга как новых форм менеджмента в условиях развитой рыночной экономики позволяет определить понятия и особенности реструктуризации отечественных фирм, макроэкономические и микроэкономические условия эффективной реструктуризации, рациональные границы использования зарубежного опыта реинжиниринга.

1 Продолжаем обзор микроэкономических принципов реструктуризации на уровне предприятий, начатый в прошлом номере журнала. 3 принципа (комплексность реструктуризации, реструктуризацию информационных потоков и собственности) мы уже рассмотрели в прошлом номере журнала.

2 Среди последних работ по антикризисному управлению фирмами следует отметить: Booth SAS, Crisis managment strategy: competition and change in modem industries. L-N.Y., 1993.: Managers and competition, Ed. by G. Easten et al. Oxford, 1993;

3 Danzon P.M. Global budgets versus competitive cost-control strategies, Washington, 1994.

pn

денежная составляющая выручки оказалась меньше, чем фонд оплаты труда

Shopenko V.D.
The leading economist of supervision Management of activity of commercial banks The department of individual bank supervision of Central administrative board of the Central bank of the Russian Federation
St.-Petersburg

The deformed muscles
Peculiarities of re-structuring of the enterprises of service in Russia

More then 200 thousand enterprises have been privatized recently in the country. However most of them have no proprietor who would worry about long-term development of the enterprise and would induce the manager to reorganization of management. It becomes one of the main hindrances for economic growth. In result the economy suffers greatly from non-payments, capitals leaving abroad, and the economy is growing criminal.