

# Меняя все

## современные подходы к реструктуризации российских предприятий

*В рыночных условиях хозяйствования предприятие должно обладать не только способностью к правильной и своевременной трансформации структуры своего бизнеса, но и перманентно проводить адекватные стратегические, тактические и оперативные изменения. Одним из современных подходов к осуществлению структурных преобразований является реструктуризация предприятия.*

Для российской экономической науки, как и для реальной практики, процесс реструктуризации относительно новое явление, поэтому, многие ученые отождествляют данное понятие с такими известными терминами как «реформирование», «реорганизация».

В работах отечественных экономистов Бондаря Н.П., Васюхина О.В., Голубева А.А., Подлесных В.И. Серкиной Н.А. реструктуризация рассматривается как синоним реформирования. Понятия реструктуризации и реорганизации отождествляются в работах Хрипача В.Я, Суша Г.З., Андросович Е.И., Тренева В.Н., Ирикова В.А., Ильдеменовна С.В., Крыжановского В.Г. и многих других.

В переводе с английского «реструктуризация» (restructuring) - это перестройка структуры чего-либо. Если рассматривать компанию как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину «реструктуризация компании» можно дать следующее определение: *реструктуризация компании* - это изменение структуры, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и

**Жучкова Ю.А.**  
преподаватель  
кафедры  
"Маркетинг"  
Мордовского  
государственного  
университета  
им. Н.П. Огарева,  
г. Саранск

внутренней среды.

*Реформирование предприятий* - это комплексный и системный процесс изменений, результатом которого является создание внутренних условий для эффективного управления ресурсами и на этой основе создания условий для привлечения инвестиций.

Отождествление реструктуризации и реформирования, вероятно, происходит потому, что цель едина – приведение предприятия в соответствие с изменениями внешней среды. Однако, на наш взгляд, понятие реформирования гораздо шире, и реструктуризацию, в данном контексте, можно рассматривать как определенную концепцию с набором конкретных инструментов и методов, используемых предприятием при реформировании.

Следует также различать и понятия «реорганизация предприятия» и «реструктуризация предприятия».

*Реорганизация предприятия* означает прекращение его деятельности с переходом его имущественных прав и обязанностей к другим юридическим лицам и его структурное преобразование. Целью реорганизации является получение эмерджентного эффекта от изменения структуры капитала, устранения дублирования функций, снижения издержек при увеличении объема производства и др. Следовательно, понятие реорганизационные процедуры гораздо уже, чем реструктуризационные преобразования.

Существует также ряд авторских позиций, выделяющих различные механизмы процесса реструктуризации, что в свою очередь обуславливает выбор того или иного вида реструктуризации: реструктуризацию в условиях кризиса, функциональную реструктуризацию и стратегическую реструктуризацию.

*Реструктуризация в условиях кризиса* рассма-

***реструктуризация компании – это изменение структуры, а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды***

тривается в качестве инструмента антикризисного управления и предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления или с целью улучшения платежеспособности. Таким образом, за счет реструктуризации предприятия обеспечивается создание новых или сохранение старых, но преобразованных бизнес-единиц, способных вписаться в рыночный механизм. Результатом реструктуризации в данном случае, является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться.

Реструктуризация как способ выхода предприятия из кризиса рассматривается в работах Бычкова В.А., Евсеева А., Грязновой А.Г. и др. В работах Горбачева В.Л., Макарова В.В. под реструктуризацией понимаются лишь специфические преобразования в отдельных направлениях деятельности предприятия, т.е. речь идет о функциональной реструктуризации.

*Функциональная реструктуризация* представляет собой структурные изменения, которым подвергаются, какая либо функция или совокупность функций организации в зависимости от выбора объекта реструктуризации: производство, сбыт маркетинг, финансы, кадры. Характерной чертой функциональной реструктуризации является то, что она затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в различных

функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется, что приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективно в рамках всей бизнес-системы.

***отождествление  
реструктуризации  
и реформирования,  
вероятно, происходит потому,  
что цель едина - приведение  
предприятия в соответствие  
с изменениями внешней среды***

На наш взгляд, использование функциональной реструктуризации возможно при условии соблюдения таких общесистемных принципов как комплексность и системность. В этом случае, все выделенные направления реструктуризации должны быть взаимосвязаны и реструктуризация, затронувшая один из компонентов структуры предприятия, охватывает другие, вызывает необходимость изменений составляющих их элементов.

*Стратегическая реструктуризация* - это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста ее рыночной стоимости и капитализации активов. Стратегическая реструктуризация составляет часть общей стратегии развития предприятия и служит одним из инструментов достижения его долгосрочных целей. Преимуществами такой формы реструктуризации является то, что она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы компании.

Такое понимание реструктуризации представлено в работах М.С. Кадырова, А. Н. Карлика, Е. Г. Гришпуна, В.И. Грушенко, Л.В. Фомченковой. В научной литературе с 2000 года начали появляться более полные, обобщающие подходы к пониманию сущности процесса реструктуризации предприятий, в частности, в работах В.В. Мазура и В.Д. Шапиро, С.А. Безделова. По мнению этих авторов, *реструктуризация* – это комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции.

***за счет реструктуризации  
предприятия обеспечивается  
создание новых или сохранение  
старых, но преобразованных  
бизнес-единиц, способных  
вписаться в рыночный механизм***

На наш взгляд, именно такой подход наиболее полно раскрывает сущность реструктуризации, дает системное и комплексное представление об этом процессе. В рамках данного подхода предлагается понимание реструктуризации предприятия как комплексного процесса структурных преобразований и нововведений, направленного на обеспечение устойчивого, эффективного развития предприятия и наращивание стоимости бизнеса в условиях динамично изменяющихся факторов внешней и внутренней среды.

Таким образом, систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия позволила выделить основные научные подходы к определению данного понятия:

- соотношение понятий «реструктуризация» и «реформирование»;
- соотношение понятий «реструктуризация» и «реорганизация»;
- реструктуризацию предприятия в кризисных условиях;
- функциональный подход;
- стратегическую реструктуризацию;
- комплексный подход.

В отличие от предприятий развитых стран, на которых реструктуризация проводится регулярно, и на которых уже существуют отлаженные системы стратегического анализа и планирования, маркетинга, управления кадрами, перед российскими предприятиями стоит задача преобразовать а, по сути, создать совершенно новые управленческие структуры, системы и методы управления, отличные от действующих в условиях плановой экономики. Поэтому, независимо от того, в рамках какого подхода о существляется реструктуризация предприятия, необходимо правильно определить какую концепцию выбрать, на каких принципах осуществлять преобразования в организации, и каких целей собирается достичь предприятие, осуществляя намеченные изменения.

pn