

**Реструктуризация: сущность, необходимость.  
Время кризиса – время организационных преобразований**

*В статье изложены основные теоретические подходы к проведению организационных преобразований в рыночной сфере.*

*Автором сформулирована теоретическая позиция по поводу сущности реструктуризации, освещен морфологический подход, идея которого заключается в том, чтобы систематически находить максимально возможные варианты решения возникающих проблем. Разработана методология реструктуризации организационного преобразования субъектов экономики.*

На современное социально-экономическое развитие общества оказывает влияние множество факторов обусловленных развитием науки, техническим прогрессом, развитием внутреннего и внешнего рынков, обостряющейся внутренней и внешней конкуренции, изменяющимися политическими и социальными процессами. В этих условиях каждый субъект народного хозяйства, каждая организация обязаны своевременно реагировать на все происходящие изменения, влияющие на результат их деятельности. Такая необходимость особенно усугубляется с возникновением мирового финансового кризиса. Можно сказать, что вся система отечественной экономики для достижения поставленных целей по преодолению последствий глобального экономического кризиса, восстановлению экономического роста в стране должна быстро адаптироваться к любым изменениям.

Предлагается обеспечить это реагирование таким управленческим инструментом как реструктуризация, который может использоваться в практической деятельности каждого хозяйствующего субъекта отечественной экономики по мере возникновения необходимости в проведении организационных преобразований.

Каждая организация должна постоянно находиться в состоянии перманентных изменений ассортимента производимой продукции, повышения ее качества, модернизации используемых технологий, совершенствования качественного состава персонала, реформирования организации производства и системы управления.

Иными словами, необходимость преобразования деятельности организации приобретает непрерывный характер.

Однако, существование множества терминов, раскрывающих суть организационных преобразований, неоднозначность их трактовки создают терминологическую «путаницу» и затрудняют выбор эффективной формы организационных преобразований, соответствующих целям совершенствования маркетинговой деятельности организации в конкурентной среде.

Характерным доказательством этого утверждения является точка зрения В. Крюгера, выделяющего следующие виды преобразований:

«...- реструктуризация – изменение производственных и организационных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, рационализация иерархии управления, систем обработки информации;

- переориентация – изменение профиля продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка или изменениями общественных условий;

- обновление – преобразования в области стилей руководства, поведения руководителей. Сюда относится делегирование ответственности, расширение прав структурных звеньев и отдельных работников, стимулирование творческой деятельности и т.д.;

- переоценка ценностей – изменения в системе ценностей предприятия, его идеологии, предпринимательской культуры, социальных проблем» [26, с.359].

Как следует из приведенной цитаты, преобразования деятельности организации затрагивают самые различные сферы и могут производиться как по отношению к материальным элементам (оборудование, продукция, здания, сооружения и т.д.), так и к нематериальным (идеологии, организационной культуре, стилю и методам управления и т.д.).

Все эти преобразования, в первую очередь, различаются объектами приложения управленческого воздействия и вызывают необходимость конкретизации понятийного аппарата, используемого при проведении организационных преобразований.

В целях формулировки нашей теоретической позиции по поводу сущности реструктуризации и ее взаимосвязи с другими понятиями, раскрывающими процессы преобразования в его расширительной трактовке, мы используем морфологический подход, т.е. «подход к исследованию объекта управления (в нашем случае – деятельности организации), основная идея которого заключается в том, чтобы систематически находить наибольшее число, а в пределе – все возможные варианты решения возникшей проблемы или реализации системы путем комбинирования основных (выделенных исследователем) структурных элементов системы или их признаков» [15, с.372].

Известно, что основоположником морфологического подхода является Ф. Цвикки, сформулировавший базовые положения этого подхода:

- равный интерес ко всем объектам морфологического моделирования;

- ликвидация всех ограничений и оценок до тех пор, пока не будет получена полная структура исследуемой области;

- максимально точная формулировка поставленной проблемы [Цит. по: [15, с.372]].

С учетом этих положений нами выбраны понятия, раскрывающие суть процессов преобразования деятельности организации (реформа, экономическая реформа, реформирование, реорганизация, реструктуризация, реконструкция, реинжиниринг), установление логической взаимосвязи между которыми позволит определить место реструктуризации в этих процессах.

Для решения этой исследовательской задачи представляется целесооб-

разным изложить сущность избранных понятий, анализ содержания которых выступит основой для формулировки их авторских определений.

В общепринятом понимании «реформировать» означает «изменять путем реформ, преобразовывать» [12, с.560], а «реформа» предполагает изменение, преобразование, переустройство, превращение, имеющее прогрессивную направленность, что однозначно прослеживается в существующих трактовках этого термина (прил.1).

Из приведенных в приложении определений реформы наиболее заслуживающим внимания с точки зрения предмета нашего исследования является определение, данное Е.Е. Румянцевой: «реформа» - кардинальное преобразование, изменение, переустройство, механизм реализации стратегических целей экономической политики» [20, с.503].

Применительно к экономике понятие «реформа» детализируется в понятии «экономическая реформа», трактуемом исследователями как «преобразования в системе управления экономикой, ведения хозяйства, путей и способах осуществления экономической политики.

Экономические реформы проводятся в условиях, когда выявляется низкая эффективность экономической системы, возникают экономические кризисы, экономика недостаточно удовлетворяет потребности людей, страна отстает в своем развитии от других стран» [13, с.831-832; 12, с.371-372; 8, с.761; 14, с.465].

Содержание приведенного определения четко отражает причины для проведения реформ в экономике, которые, приобретая систематический и комплексный характер, составляют суть процесса реформирования.

В соответствии с Концепцией реформирования предприятий и иных коммерческих организаций, утвержденной постановлением Правительства РФ №1373 от 30 октября 1997г., реформа предприятий представляет собой изменение принципов их действия, направленное на реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства и улучшению финансово-экономических результатов деятельности [12].

Проведенное нами исследование литературных источников показало, что термин «реформирование» является широко употребляемым, однако определения его содержания встречаются крайне редко.

Очевидно, исследователи предполагают, что этот термин не нуждается в расшифровке содержания, поскольку означает проведение реформ.

Исследователи раскрывают содержание этого термина в основном применительно к кризисному состоянию предприятия, понимая под реформированием предприятий:

- систему мероприятий, которая не допускает их банкротства с соответствующим экономическим оздоровлением, модернизацией и развитием производства [6, с.8];
- вывод хозяйствующего субъекта из кризиса путем контролируе-

мых и поддерживаемых государством преобразований и структурных трансформаций для превращения его в современный, отвечающий требованиям рыночных реалий субъект экономики [7, с.33].

В качестве целей реформирования определяются сохранение жизнедеятельности и недопущение банкротства, модернизация субъекта в целях адаптации его системы управления к рыночным условиям, выпуск конкурентоспособной продукции, внедрение новых технологических процессов, структурная перестройка производства, повышение прибыльности хозяйствующего субъекта, сохранение рабочих мест, увеличение заработной платы работников, создание новых рабочих мест, подготовка молодых специалистов и т.д. [7, с.34].

Не оспаривая изложенных точек зрения по поводу сущности реформирования, мы считаем, что с позиций маркетинговой концепции управления, реформирование деятельности организации предполагает комплексные преобразования системы управления организацией, соответствующие целям ее экономической политики, ориентированной на обеспечение устойчивости конкурентных позиций в долгосрочной временной перспективе и максимально возможное увеличение занимаемой доли рынка.

Предваряя рассмотрение сущности термина «реструктуризация», заметим, что, признавая ценность реструктуризации как управленческого инструмента, исследователи обосновывают разные области ее практического использования, выделяя финансовые, структурные, целевые, маркетинговые и другие аспекты этого термина.

Так, например, Краткий экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна акцентирует внимание на финансовом аспекте реструктуризации: «Реструктуризация - 1) изменение структуры чего-либо; 2) изменение структуры активов и затрат предприятия, проводимое либо предприятиями, объявившими себя банкротами и осуществляющие установленную законом процедуру выхода из такого состояния, либо фирмами, пытающимися повысить цену своих акций с целью предотвращения перехвата; 3) заключение кредиторами соглашения, в результате которого долг с приближающимся сроком погашения заменяется долгом с более поздним сроком» [8, с.756]

В этом же источнике содержится определение понятия «реструктуризация корпорации»: «...любое крупное разовое изменение в структуре капитала или собственности компании» [8, с.852], которое, по нашему мнению, также характеризует финансовый аспект исследуемого термина.

Этот же аспект реструктуризации отражен в определении, данном в Словаре современных экономических и правовых терминов (реструктуризация - проведение переговоров об изменении условий погашения существующего долга [22, с.532]).

Понятие «реструктуризации долга» раскрыто в Новой экономической энциклопедии (изменение сроков погашения и (или) условий предоставления займа [15, с.502]), в Большой экономической энциклопедии (пересмотр условий обслуживания долга (процента кредита, суммы, сроков возврата и др.

[11, с.547]), Большом экономическом словаре под редакцией А.Б. Борисова (изменение в условиях долгового контракта, в соответствии с которым кредитор предоставляет должнику какую-либо уступку или преимущество (льготу); например, кредитор может согласиться на увеличение сроков погашения, временно отсрочить некоторые очередные платежи или принять меньший платеж, чем положено [13, с.617]) и др.

Структурный аспект процесса реструктуризации раскрывает Толковый словарь иноязычных слов: «реструктурировать – изменять (изменить) структуру чего-нибудь, перестраивать, перестроить» [9, с.606].

Подобный подход к трактовке сущности реструктуризации свойственен определению, данному в Экономическом словаре под редакцией А.И. Архипова: «Реструктуризация - структурная перестройка на разных уровнях экономики; мирового хозяйства, национальных экономик, отдельных секторов и отраслей предприятий... реструктуризация предприятий как метод повышения рентабельности предполагает их перевооружение на базе новейших технологий, применения новых методов организации производства и управления, высвобождения лишних работников» [20, с.483].

Структурная составляющая реструктуризации отражается также в определении, приведенном в Современном экономическом словаре: «Реструктуризация - 1) комплексное преобразование деятельности организации (предприятия, компании), состоящее в изменении структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, доходности, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства; 2) преобразование организационной структуры управления организацией» [14, с.346].

Целевой аспект реструктуризации характерен для определения ее содержания, существующего в зарубежной практике:

- «реструктуризация - постоянный процесс перестройки фирм, их перепроектирования для адаптации в изменчивой среде [25;27, с.40-41]»;
- «реструктуризация - создание условий эффективного функционирования предприятий в новых условиях собственности и хозяйствования» [28, с.57-58; 29, с.46-47];
- «реструктуризацией предприятия принято считать комплекс организационно-экономических и правовых мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его системы управления, организационно-правовых форм, которые могут обеспечить эффективное использование потенциала предприятия» [6, с.86].

Определяя реструктуризацию промышленных и финансовых компаний как «процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности» [8, с.6], Белых Л.П. также концентрирует внимание на целях проведения реструктуризации.

Ярко выраженный маркетинговый аспект реструктуризации присущ определению, данному Мазуром И.И. и Шапиро В.Д.: «реструктуризация –

совокупность мер и мероприятий по комплексному приведению условий функционирования хозяйствующего субъекта в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией его развития. Иными словами, реструктуризация – комплексное изменение методов функционирования для решения проблем выживания или повышения эффективности работы» [11, с.20].

Главным достоинством этого определения нам представляется то, что оно отражает не только необходимость и конечную цель проведения реструктуризации, но и акцентирует внимание на взаимосвязи целей проведения реструктуризации и изменений условий рыночной среды, что соответствует избранной нами концепции маркетинга как теоретической основы исследования реструктуризации.

С учетом этого обстоятельства под реструктуризацией деятельности организации мы понимаем комплекс управленческих технологий, предназначенных для реализации организационных, технических, технологических мер и мероприятий в целях изменения содержания деятельности организации для повышения ее адаптируемости к изменениям рыночной среды и обеспечения соответствия этой деятельности требованиям рыночной конъюнктуры.

Такая трактовка реструктуризации деятельности организации позволяет нам обосновать соподчиненность исследуемому термину других терминов, раскрывающих сущность организационных преобразований (реорганизации, реорганизации юридического лица, реконструкции, реинжиниринга, реинжиниринга бизнес-процессов) во взаимосвязи с реструктуризацией как управленческим инструментом реформирования (рис. 1).

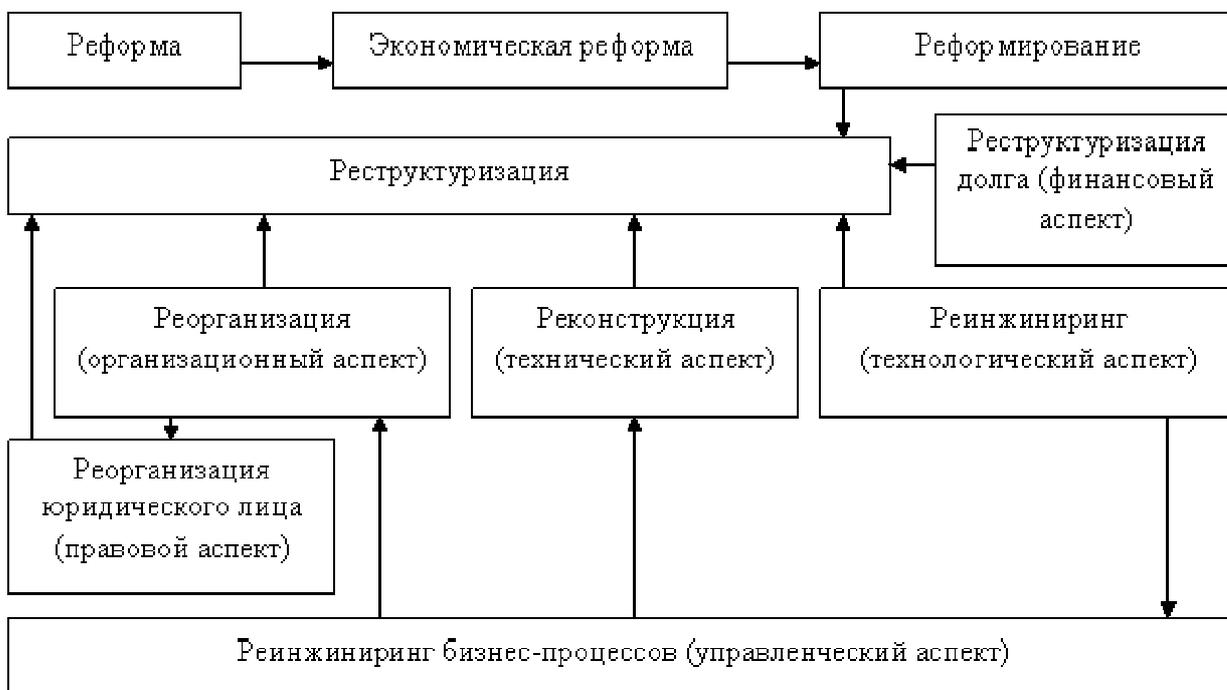


Рис. 1. Схема морфологической взаимосвязи понятий, раскрывающих сущность процессов преобразования деятельности организации

Как следует из приведенной схемы, реорганизация, реконструкция и реинжиниринг рассматриваются нами как самостоятельные управленческие инструменты, детализирующие содержание реструктуризации, и раскрывающие ее организационный, правовой, технический, технологический аспекты.

Особо следует подчеркнуть, что на схеме отдельно выделен реинжиниринг бизнес-процессов, являющийся разновидностью реинжиниринга как такового, и определяющий содержание реорганизации и реконструкции.

Обусловлено это тем, что процессы организационного изменения, в том числе организационной структуры (соответствующие реорганизации) и технического перевооружения, модернизации оборудования и т.д. (соответствующие реконструкции), по нашему мнению, могут рассматриваться как самостоятельные бизнес-процессы, отражающие сущность управленческого аспекта реструктуризации.

Для доказательства правомерности такой точки зрения и наличия морфологической взаимосвязи рассматриваемых понятий мы считаем необходимым привести существующие в экономической литературе их трактовки.

В Толковом словаре русского языка под редакцией Ожегова С.И. и Шведова Н.Ю. слово «реорганизовать» означает «организовать на новых началах, преобразовать» [13, с.676].

В Большом словаре иностранных слов [12, с.556], Толковом словаре иноязычных слов [9, с. 602], Большом толковом словаре иностранных слов [16, с.512] реорганизация трактуется как переустройство, преобразование, перестройка.

Справочная экономическая литература содержит аналогичные трактовки исследуемого термина, например:

Современный экономический словарь - «преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием, компанией, при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия» [14, с.339]; Краткий словарь экономиста под редакцией Н.Л. Зайцева – «система мероприятий по перестройке, преобразованию предприятия, фирмы» [9, с.135]; Большой экономический словарь под редакцией А.Б. Борисова - «преобразование организационной структуры и структуры управления предприятия при сохранении основных средств и производственного потенциала предприятия» [13, с.615]; Новый экономический словарь под редакцией П.Я. Юрского - «перестройка, превращение, изменение структуры, форм организации, управления» [12, с.286]; Краткий экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна - «переустройство, перестройка, преобразование» [8, с.850] и т.д.

Несколько более полное определение реорганизации дается в Большой экономической энциклопедии: «реорганизация - преобразование структуры организации и управления предприятием, при котором сохраняются основные средства и потенциал производства. Реорганизация является одним из

этапов жизненного цикла развития предприятия. После спада в хозяйственной деятельности организации в целях продолжения ее эффективного функционирования проводится реорганизация, после которой должны произойти стабилизация деятельности и подъем» [11, с.545].

Содержание приведенных определений позволяет нам сделать ряд важных выводов:

- во-первых, в существующих трактовках реорганизация сводится к преобразованию, а, следовательно, этот термин может рассматриваться как управленческий инструмент изменения деятельности организации, поскольку любое изменение осуществляется не само по себе, а под влиянием воздействия субъекта управления;

- во-вторых, реорганизация предполагает «переустройство» организационной структуры и системы управления, что указывает на область использования этого управленческого инструмента;

- в-третьих, реорганизация в существующих ее трактовках не предполагает существенных изменений основных средств и производственного потенциала хозяйствующего субъекта, что характеризует некоторую ограниченность ее использования в целях проведения организационных преобразований;

- в-четвертых, реорганизация как таковая рассматривается как естественный процесс жизненного цикла организации [11, с.545], что не предполагает смены собственника организации или изменения ее организационно-правовой формы.

Последнее обстоятельство вызывает необходимость выделения термина «реорганизация юридического лица» в качестве самостоятельного термина, раскрывающего содержание процессов преобразования деятельности организации и отражающего правовой аспект реструктуризации.

В трактовке реорганизации юридического лица исследователи придерживаются единой точки зрения и понимают ее как «изменение формы собственности, способов финансирования и управления активами предприятия» [15, с.502], или как «прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее отношения правопреемства юридических лиц» [21, с.268; 13, с.615].

Такое единство мнений, на наш взгляд, обусловлено тем, что понятие реорганизации юридического лица имеет законодательно закрепленную в Гражданском кодексе Российской Федерации трактовку и четко определенные формы проведения этого процесса:

- выделение из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц – переход к каждому из них прав и обязанностей реорганизованного юридического лица в соответствии с разделительным балансом;

- преобразование юридического лица одного вида в юридическое лицо другого вида (изменение организационно-правовой формы) – переход к вновь возникшему юридическому лицу прав и обязанностей реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом;

- присоединение одного юридического лица к другому – переход к последнему прав и обязанностей присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом;

- разделение юридического лица – переход его прав и обязанностей к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом;

- слияние юридических лиц – переход прав и обязанностей каждого из них к вновь возникающему лицу [23, ст.57-60].

С учетом вышеизложенного, и в соответствии с логикой нашего исследования, в которой реорганизация рассматривается как один из управленческих инструментов реструктуризации деятельности организации, предназначенный для проведения организационных преобразований, под реорганизацией мы понимаем изменение структуры организации и системы ее управления, не предполагающее смену собственников или организационно-правовой формы; в противном случае реорганизация выходит за пределы организации как юридически самостоятельного субъекта экономики и сопровождается изменением его правового статуса и имущественного комплекса.

В отличие от реорганизации, реконструкция как еще один управленческий инструмент реструктуризации, предназначенный для проведения организационных преобразований, в трактовке ее содержания варьирует гораздо более существенно.

Например, Большой словарь иностранных слов определяет этот термин как «коренное переустройство; перестройку по новым принципам; переоборудование» [3, с.553], Краткий экономический словарь под редакцией А.Н. Азрилияна как «коренное переустройство; перестройку по новым принципам; восстановление чего-либо по сохранившимся остаткам или описаниям» [8, с.747], Новый экономический словарь под редакцией П.Я. Юрского как «коренную перестройку чего-либо с целью улучшения, совершенствования, благоустройства (народного хозяйства, города); воссоздание, возобновление чего-либо по остаткам, описания, которые сохранились» [12, с.284-285] и т.д.

Лишь Современный экономический словарь конкретизирует понятие реконструкции применительно к техническому аспекту проведения организационных преобразований, отражая их конечную цель: «Реконструкция - преобразование основных средств, техники и технологии на предприятии с целью повышения уровня и качества выпускаемой продукции, освоения выпуска новых изделий» [14, с.342].

Именно конечная цель реконструкции, названная в приведенном определении, с содержанием которого мы полностью согласны, и позволяет, на наш взгляд, рассматривать реконструкцию как управленческий инструмент реструктуризации деятельности организации, поскольку цели реконструкции и реструктуризации в данном случае совпадают.

Не требует доказательств, что технические и технологические аспекты реструктуризации тесно связаны между собой. Поэтому близким по содержанию к реконструкции управленческим инструментом является реинжини-

ринг, если исходить из определения этого понятия как «процесса оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на новый уровень», данных в Словаре современных экономических и правовых терминов [22, с.527], Большой экономической энциклопедии [11, с.540], Большом экономическом словаре под редакцией А.Б. Борисов [13, Бор, с.569], Кратком экономическом словаре под редакцией А.Н. Азрилияна [8, с.744] и др. При этом под инжинирингом понимается совокупность инженерно-консультационных услуг коммерческого характера, оказываемых при подготовке и обеспечении процесса производства, обслуживания сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и сбыта продукции [11, с.247].

Реинжиниринг также трактуется в литературе как «деятельность по совершенствованию и перестройке действующих технических и технологических решений на производственных объектах» [9, с.133]. Наиболее полное определение исследуемого термина, раскрывающего возможность его использования в качестве управленческого инструмента организационных преобразований, проводимых в рамках реструктуризации, на наш взгляд, дано в Новой экономической энциклопедии: «Реинжиниринг - перестройка организации производства и управления на современной информационной и технологической основе. Это и теория, и методы комплексного оздоровления корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в т.ч. систем человеческих мотиваций и стимулов. В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое. Управленческий механизм настраивается на овладение рынком - анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг» [15, с.499].

Из приведенного определения следуют, как минимум, два важных для нашего исследования вывода.

Во-первых, акцент на теории и методах «управленческого ренессанса» (очевидно автор определения, Е.Е.Румянцева имела в виду возрождение управления) свидетельствует о назначении реинжиниринга как инструмента управления.

Во-вторых, акцент на целевом использовании реинжиниринга для «овладения рынком» в полной мере соответствует маркетинговой концепции бизнеса, а, следовательно, отвечает избранному нами подходу к исследованию реструктуризации.

Вместе с тем, в приведенном определении реинжиниринга обозначены конкретные процессы хозяйственной деятельности организации («сокращение размеров и оптимизация хозяйствующих субъектов», «анализ емкости рынка», «организация сбыта товаров» и т.д.), что, по сути, позволяет сделать вывод о некотором отождествлении содержания термина «реинжиниринг», данного в Новой экономической энциклопедии, с содержанием термина «ре-

инжиниринг бизнес-процессов».

Смещение этих понятий наглядно прослеживается также в трактовке реинжиниринга, содержащейся в Современном экономическом словаре: «реинжиниринг... создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии» [14, с.339].

Заслуживающим внимания представляется определение реинжиниринга бизнес-процессов, данное И.И.Мазуром и В.Д.Шапиро: «реинжиниринг - 1) процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; 2) реинжиниринг бизнес-процессов - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных его организационных единиц [14, с.409].

В порядке комментария к процитированному определению заметим следующее.

Отождествление реинжиниринга бизнес-процессов с методом «кардинальной перестройки» приближает это понятие к реформированию.

Указание на область перестройки (бизнес-процессы) отражает предмет управленческой деятельности организации при проведении преобразований.

Сформулированная цель реинжиниринга бизнес-процессов («достижение качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия») в полной мере соответствует целям проведения реструктуризации.

Все эти обстоятельства в совокупности, на наш взгляд, определяют возможность отнесения реинжиниринга бизнес-процессов к управленческим инструментам реструктуризации. В доказательство правомерности такой точки зрения приведем определение «хозяйственного реинжиниринга», сформулированное создателями концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммером и Дж. Чампи: «хозяйственный реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование системы управления организации и ее важнейших процессов» [99].

Таким образом, содержание организационных преобразований позволяет нам сделать вывод о том, что реструктуризация деятельности организации может рассматриваться в качестве управленческого инструмента, интегрирующего в себе реорганизацию (в том числе юридического лица), реконструкцию, реинжиниринг (в том числе бизнес-процессов).

Основное предназначение реструктуризации состоит в использовании комплекса управленческих технологий для изменения содержания деятельности организации, обеспечивающего возможность ее адаптации к изменениям рыночной среды. Уточнение сущности реструктуризации и ее морфологической взаимосвязи с понятийным аппаратом, раскрывающим сущность организационных преобразований, позволяет нам перейти к рассмотрению экономического содержания реструктуризации и составляющих ее элементов.

Общепризнанно, что в рыночных условиях реструктуризация приобрела роль высокоэффективного управленческого инструмента повышения конкурентоспособности организации. Обусловлено это тем, что реструктуризация позволяет при минимальных издержках на осуществление процесса организационных преобразований добиться существенного повышения эффективности деятельности организации.

Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций, утвержденная постановлением Правительства РФ №1373 от 30 октября 1997г., определяет, что реструктуризация должна решать такие приоритетные задачи, как:

- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
- защита прав акционеров;
- создание механизма эффективного управления и развитие корпоративного управления на предприятиях;
- обеспечение достоверной информации о финансово-экономическом положении предприятий и др. [12].

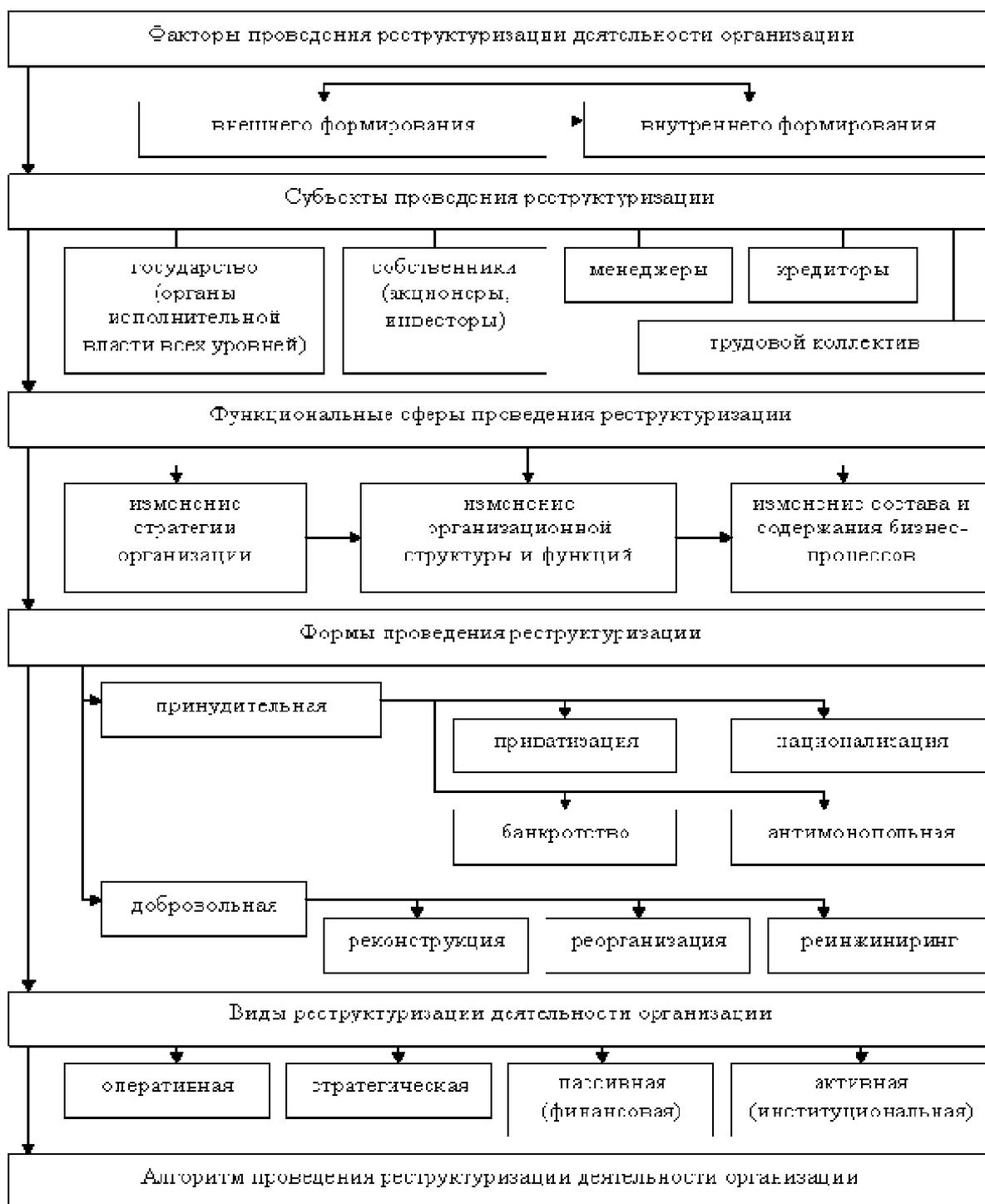
При определении состава элементов реструктуризации и конкретизации ее экономического содержания мы исходим из основных положений системного подхода, учитывающих взаимосвязи и взаимообусловленность элементов системы между собой.

Составляющие реструктуризации слишком многогранны, рассмотреть все из них в рамках нашего исследования не представляется возможным.

Поэтому, рассматривая реструктуризацию деятельности организации в виде целостной системы, состав ее элементов нами ограничен, с выделением факторов, субъектов, функциональных сфер, целей и задач проведения реструктуризации, ее форм и видов, а также алгоритма проведения (рис. 2).

Последовательно раскроем содержание каждого из элементов системы реструктуризации деятельности организации, приведенных на рисунке.

Факторы проведения реструктуризации, т.е. причины и условия, ее определяющие, как известно, отличаются своим существенным разнообразием по сфере проявления, природе возникновения, степени влияния на содержание реструктуризационных процессов и многим другим параметрам.



*Рис.2.* Основные элементы системы реструктуризации деятельности организации

Мы акцентируем внимание на наиболее значимых из факторов, подтверждающих возможность использования реструктуризации в качестве интегрирующего управленческого инструмента организационных преобразований.

Заметим, что попытки систематизации факторов проведения реструктуризации предпринимались многими авторами [6, 7, 8, 9, 19, и др.].

Например, Л.П.Белых, обосновывает необходимость проведения реструктуризации с учетом неопределенности среды, обусловливаемой экзогенными и эндогенными факторами, и разделяет экзогенные факторы риска на политические, экономические и финансовые (табл. 1) [8, с.15-16].

*Таблица 1*

**Факторы неопределенности среды,  
обуславливающие необходимость проведения реструктуризации**  
Составлено по: [8, с.15-16]

Факторы неопределенности среды	
экзогенные	эндогенные
политическая нестабильность, социально-экономическая напряженность, национальные, межэтнические столкновения	технологии, структура основных производственных фондов, их функциональный и экономический износ
региональные и отраслевые особенности развития	емкость рынка сбыта, уровень рынка, конкурентоспособность предприятия, объемы производства
неустойчивость финансового рынка и национальной валюты, инфляция	постоянные и переменные издержки, рентабельность производства, доходность инвестированного и собственного капитала
спрос на инвестиции, спрос на потребительские товары	источники финансирования деятельности предприятия, стоимость заемного, привлеченного и размещенного капитала
Факторы риска	
политические	вероятность радикальных изменений в составе Правительства или проводимой им политики; экспроприация или национализация собственности; местное законодательство, регулирующее право собственности; государственное вмешательство в управление предприятием; распространенность отрицательного отношения к частному сектору; возможности принудительного обеспечения договоров; качество государственного управления; местные национальные условия; влияние профсоюзов; социально-культурные факторы; бюрократизм и криминогенность
экономические	реальные темпы экономического роста; масштабы экономики; доступность источников энергии; платежный баланс страны; доход на душу населения; отношение официальных

	золотовалютных резервов к импорту; наличие и стоимость рабочей силы в регионе
финансовые	ограничительные меры по отношению к движению товаров и капитала; конвертируемость национальной валюты; регулирование цен; ставки налогообложения; стабильность национальной валюты; уровень инфляции; возможности привлечения иностранного капитала; внешний долг региона и страны

Клименко О.И. и Христюк Н.Л. дают более детальную классификацию факторов, определяющих необходимость проведения реструктуризации, разделяя их на факторы внешней среды (политические, экономические, правовые, социальные, ресурсные, технологические) и факторы внутренней среды (стратегические цели, миссия, структурные факторы) (табл. 2) [7, с.12].

*Таблица 2*

**Основные факторы, определяющие необходимость реструктуризации**  
По: [40, с.12]

Факторы	Характеристика факторов
<b>ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ</b>	
1	2
Политические	Политическая и социальная стабильность (нестабильность) Законодательство (адекватное/неадекватное) Разнообразие форм собственности
Экономические	Уровень жизни населения Конъюнктура рынка товаров и услуг Поставщики и потребители Цены и капитал
Правовые	Законодательство об организации бизнеса и банкротстве Налоговое законодательство
Социальные	Нормы поведения и обычаи хозяйственного оборота Уровень образованности населения
Ресурсные	Трудовые и природные ресурсы Инфраструктура
Технологические	Развитие науки и техники Развитие технологии производства
<b>ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ</b>	

Стратегические цели	Конкурентоспособность товаров и услуг Экономичность производства Внедрение инноваций
Миссия	Философия (ценности, мотивация) Технология (процессы, инновации) Группы потребителей Предлагаемые товары/услуги Имидж
Структурные факторы	Организационная структура Функции

Мы считаем, что необходимость проведения реструктуризации деятельности организации может быть обусловлена самыми различными факторами, возникающими на макро- и микроэкономических уровнях.

Применительно к первому уровню, например, такими факторами могут являться:

- циклический характер развития экономики и изменение содержания государственной экономической политики и механизмов ее реализации;
- структурные изменения экономики по отраслям и видам экономической деятельности;
- развитие научно-технического прогресса и институциональные изменения экономики;
- степень государственного регулирования экономики и состав используемых инструментов и др.

Соответственно, применительно ко второму уровню формирования факторов проведения реструктуризации (микроуровню), к их числу мы относим такие, как:

- несоответствующая целям и задачам развития производственная политика и неэффективный менеджмент;
- низкая квалификация работников и непрофессионализм аппарата управления;
- низкая рентабельность деятельности организации;
- дефицит собственных оборотных средств и нерациональная кредитная политика;
- несоответствие оборудования и технологий задачам производства конкурентоспособной продукции;
- низкая инновационная активность организации и др.

Практика показывает, что реструктуризация и другие организационные преобразования довольно редко вызываются исключительно внутренними факторами, гораздо чаще организационные преобразования являются реакцией на изменения внешней среды, под воздействием которых организация вынуждена изменять свою рыночную стратегию.

Это сопровождается появлением новых или дополнительных видов и направлений деятельности, требующих создания новых структурных подраз-

делений организации и приобретения персоналом новых навыков.

Иными словами, изменение рыночной стратегии диктует необходимость переоценки рыночных возможностей организации и адаптации к новым рыночным условиям всех ключевых элементов управления (стратегии, структуры, систем и процедур управления, состава персонала, стиля управления, суммы навыков персонала, совместно разделяемых ценностей), называемых в зарубежной практике управления схемой «7-С» консультационной фирмы «МакКинси» (табл. 3) [11, с. 23].

*Таблица 3*

**Характеристика элементов управления схемы «7-С» консультационной фирмы «МакКинси»**

**По: [55, с.23]**

Элементы управления	Характеристика элементов
Стратегия	Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей
Структура	Описание характеристики организационной схемы взаимодействия подразделений
Системы и процедуры	Описание процессов и установление процедур
Состав персонала	«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании
Стиль	Характер действий ведущих управляющих для достижения целей компании
Сумма навыков персонала	Способности, отличающие персонал и фирму в целом
Совместно разделяемые ценности	Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы

Факторами проведения реструктуризации, на наш взгляд, могут являться не только изменения во внешней среде, но и вероятность банкротства, необходимость изменения сферы или вида экономической деятельности, сокращение объемов производства (реализации) продукции, отставание темпов экономического развития в сравнении с конкурентами, низкая конкурентоспособность производимых товаров и услуг, дефицит всех видов ресурсов для реализации инновационных направлений деятельности, а также отсутствие адекватного управленческого механизма, адаптированного к условиям рынка и обеспечивающего эффективное использование экономического потенциала объекта реструктуризации и возможностей внешней рыночной среды.

Необходимость проведения реструктуризации во многом обуславливается интересами и полномочиями субъектов ее инициации, т.е. непосредственно субъектов реструктуризации, основными из которых являются государство (органы исполнительной власти всех уровней), собственники (акционеры, инвесторы), менеджеры, кредиторы, трудовой коллектив.

Так, в частности, государство, представленное органами исполнительной власти всех уровней, в том числе местного самоуправления (муниципального управления), реализуя государственную экономическую политику (например, целевую финансовую поддержку кризисных организаций, создание им благоприятных условий для реформирования и реструктуризации и др.), обеспечивает общий баланс целей экономического развития и создает ресурсную основу для решения социально-значимых задач общества.

Собственники (акционеры, инвесторы) принимают непосредственные решения о начале реструктуризации в соответствии с установленными в законодательстве границами их компетенции и полномочиями органов управления. Наиболее кардинальные решения по реструктуризации отражают интересы собственников, принимаются высшими органами управления организациями, а реализуются исполнительными органами управления.

Следует особо подчеркнуть, что состав собственников неоднороден, как и неоднородны их интересы, преследуемые при проведении реструктуризации.

Роль менеджеров в этом процессе может существенно изменяться в зависимости от конкретных обстоятельств. Так, например, концентрация полномочий по управлению текущей деятельностью организации позволяет менеджерам при необходимости блокировать реструктуризацию, если собственники остаются пассивными, или между ними имеются значительные разногласия.

В то же время менеджеры своей управленческой деятельностью могут выступать в качестве «катализаторов» реструктуризации и существенно ускорить процесс ее проведения.

Однако менеджеры, как и исполнительные органы управления организацией, не защищены от угрозы увольнения по решению собственника в случае невыполнения принятых собственниками решений, нарушения сроков проведения реструктуризации, самовольного изменения ее направлений и т.д.

Значимость кредиторов организации при реструктуризации предприятия определяется содержанием нормативных актов по ее проведению, в частности, тем, что без решения проблемы задолженности реструктуризация невозможна, а, следовательно, на ее проведение требуется согласие кредиторов.

Наиболее сложным субъектом реструктуризации является трудовой коллектив организации, разнородный по составу и интересам, реализуемым в процессе трудовой деятельности. Как правило, подавляющая часть членов коллектива, являясь не собственниками, а наемными работниками, не заинтересована в проведении организационных преобразований, так как это мо-

жет сопровождаться сокращением персонала, снижением размера или задержками выплат заработной платы, сокращением объема социального пакета и другими негативными для работников обстоятельствами.

Поэтому с целью защиты интересов наемных работников государством предусмотрены специальные правовые механизмы.

Следующим элементом системы реструктуризации деятельности организации в логике нашего исследования являются функциональные сферы ее проведения, по сути, раскрывающие объект приложения реструктуризационных мероприятий.

В числе таких функциональных сфер нами выделены изменение стратегии организации, изменение организационной структуры и функций, изменение состава и содержания бизнес-процессов.

Реструктуризация в направлении изменения стратегии организации предполагает изменение структуры целей, задач, способов их достижения и опирается, главным образом, на данные ситуационного анализа, результаты которого выступают основой для разработки конкретных мероприятий по изменению объектов реструктуризации и взаимоотношений между ними в рамках общей корпоративной стратегии и соответствующих ей функциональных стратегий.

По сути, реструктуризация в этой функциональной области отвечает задачам реформирования деятельности организации.

Изменения организационной структуры и функций предполагают в первую очередь изменение системы управления организацией, ее организационного построения, перераспределение полномочий, функций, прав, обязанностей между структурными подразделениями аппарата управления организации.

В основном реструктуризация в этой функциональной области состоит в добавлении и (или) удалении организационной единицы и (или) функции, а также в перераспределении организационных единиц и функций, т.е. изменении внутреннего устройства системы управления организацией, упорядоченного в административно-деятельностном пространстве.

Принятие решений по реструктуризации в функциональной области изменения организационной структуры и функций опирается в основном на данные функционального анализа, а проводимые преобразования отвечают задачам реорганизации.

Наиболее сложной функциональной областью проведения реструктуризации является изменение состава и содержания бизнес-процессов.

Непосредственной причиной этих преобразований выступают изменения организационной структуры и функций, для реализации которых необходимы соответствующие изменения бизнес-процессов.

При проведении реструктуризации бизнес-процессов могут изменяться и состав образующих их работ, и последовательность выполнения, и длительность работ, и закрепление работ за конкретными исполнителями.

Иными словами, реструктуризация бизнес-процессов, обеспечиваемая посредством реконструкции и реинжиниринга, включает описание процес-

сов, их взаимосвязь друг с другом в пространстве и времени, располагаемых в соответствии с принципами последовательности, параллельности, а также в их сочетании.

Проведение реструктуризации в этом случае опирается на данные комплексного анализа деятельности организации.

Очевидно, что в зависимости от избранной функциональной сферы проведения реструктуризации ее цели будут иметь некоторые отличия.

Не считая в данном случае целесообразной детальную формулировку этих целей, приведем примеры целей реструктуризации, исходя из задачи обеспечения устойчивого развития организации в конкурентной среде.

В частности, нам представляется, что такими целями могут быть следующие:

- максимизация показателей хозяйственно-финансовой деятельности организации, обеспечивающих стабильный рост доходов и прибыли;
- рост рыночной стоимости собственного капитала организации, обеспечивающий ее платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость;
- рост объемов долгосрочных инвестиций, обеспечивающих возможности роста масштабов деятельности организации в долгосрочной временной перспективе и др.

Предваряя формулировку задач реструктуризации, заметим, что исследователи по-разному подходят к определению их состава.

Так, например, Л.П. Белых в качестве задач реструктуризации выделяет такие, как: «восстановление платежеспособности компании в текущий момент времени; создание экономических и финансовых условий для устойчивого функционирования компании в долгосрочном периоде и обеспечения конкурентоспособности; создание условий для инвестиционной привлекательности компании» [8, с.31].

По нашему мнению, эти задачи имеют несколько абстрактный характер и не отражают сути реструктуризационных процессов, поскольку актуальны для деятельности любой организации в любой момент времени.

Также сложно, на наш взгляд, согласиться с «иерархией задач реструктуризации предприятия», предложенной И.И.Мазуром и В.Д.Шапиро (прил. 2) [11, с.22].

Авторы выделяют этапы подготовительной работы для проведения реструктуризации (диагностика предприятия, организационный проект, совершенствование структуры и функций управления, развитие финансовых методов управления, реструктуризация), очевидно, предполагая их в качестве задач реструктуризации, и проводят детализацию задач, которая нам представляется дискуссионной.

Например, к «организационному проекту» И.И. Мазур и В.Д. Шапиро относят результаты диагностики, проект изменения и развития, график проекта и т.д., к «совершенствованию структуры и функций управления» - логистику, систему менеджмента качества, информатизацию и др.; к «развитию

финансовых методов управления» - инвестиционную политику, кадровую политику, ценовую политику, снабжение и сбыт и т.д. [2, с.22] (прил. 2).

Из приведенных примеров очевидно, что они не могут являться задачами реструктуризации, скорее, характеризуют инструменты и области ее проведения.

Таким образом, можно сделать вывод, что внешние факторы проведения реструктуризации обуславливают необходимость организационных преобразований видов деятельности, структуры и системы управления организацией, а внутренние – ее операционной, информационной, организационной, кадровой, финансовой и других видов функциональной деятельности в целях изменения содержания управления, повышения эффективности использования ресурсов и обеспечения конкурентоспособности с учетом сложившейся рыночной конъюнктуры.

### Список использованной литературы

1. *Астраханцева И.А.* Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий как стратегия оздоровления в процессе антикризисного управления// Приложение к журналу «Антикризисное и внешнее управление». – 2004. - №2. – с.3-117.
2. Большой словарь иностранных слов. - М.: ЮНВЕС, 1998. – 784с.
3. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. Издание 2-е, переработанное и дополненное. – М.: Книжный мир, 2007. – 860с.
4. *Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С.* Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала. – СПб.: ООО «Валери СПД», 1999. – 256с.
5. *Грошев В.А.* Реструктуризация собственности: основы теории и принципа регулирования. – СПб.: СПбУЭФ, 1996. – 44с.
6. *Зайцев Н.Л.* Краткий словарь экономиста. – 4-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 224с.
7. *Калоева А.Н.* Структурные трансформации как фактор реформирования и экономического оздоровления сельскохозяйственного производства региона (на материалах РСО-Алания). – Владикавказ, 2003. – 23с.
8. *Клименко О.И., Дорохова Ю.В.* Реструктуризация предприятий. – Белгород: Кооперативное образование, 2003. – 154с.
9. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
10. Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры). Утв. 12 марта 1997г. Минпром РФ.
11. *Крысин Л.П.* Толковый словарь иноязычных слов. – 2-е изд., доп. – М.: Русский язык, 2000. – 856с.
12. *Коротков Э.М.* Концепция менеджмента. - М.: ДеКА, 1996. - 380с.

13. Кузнецова И.А. Информационный аспект оценки организационных структур управления// Актуальные проблемы управления-2000: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 1/ ГУУ. - М.: 2000. - 227с., с. 146-148.

14. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587с.

15. Малюк В.И. Проектирование структур производственного предприятия. – СПб: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2005. – 320с

16. Николаева И.П. Экономический словарь. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 160с.

17. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: Закон Российской Федерации от 22 марта 1991 года № 948-1, в редакции от 2 января 2000г.

18. Ожегов С.И., Шведов Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений./ Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 1999. – 944с.

19. Реструктуризация – это переговоры и баланс интересов// Эксперт. – 1998. - № 4. – с. 37; - № 10. – с.25.

20. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – У1, 810с.

21. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 590с.

22. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

23. Третьяк О.А. Маркетинг: взаимосвязь производства, торговли и потребления. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1992. – с.6-12.

24. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: ИНФРА-М, 1997.

25. Dictionary of Marketing Terms. 2ed./ Chicago: American Marketing Association, 1995.

26. Krulis-Randa I.S. Marketing: Theory and Practice// Unternahmung. 1977. Bd. 31. №1.

27. Тинний І. Фінансова реструктуризація підприємств промислового сектора в Україні./ Банківська справа. – 1999. - № 2. – с.40-41.

28. Заикина В.В. Организационно-экономические аспекты проведения реструктуризации предприятия// Предпринимательство, хозяйство и право. – 1999. - № 87. – с.57-58

29. Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки/ Пер. с англ.; под ред. И.В. Крылова. – СПб: Питер, 2001. – 288с.