

Кризис диктует реорганизацию

В работе «Кризис диктует реорганизацию» автор обращает внимание, что мировая и отечественная экономики, особенно в моменты кризисов, должны быть мобильными, быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Это требует систематических реорганизационных преобразований, зачастую принимающие непрерывный характер.

Автор предлагает модельную маркетинговую концепцию реструктуризации деятельности организации и конкретные направления ее реструктуризации.

Практика проведения рыночных преобразований отечественной экономики за последние 20 лет показала, что одним из основных ее элементов является спрос. Знаменитое «капиталистическое» правило – спрос рождает предложение – мы прочувствовали на себе. Оценивая значение именно спроса, т.е. возможности продать, в момент, когда экономический кризис набирает свои обороты, Правительство РФ предпринимает все шаги для сохранения динамики в российской экономике, ориентируя принятую антикризисную программу на выполнение социальных обязательств бюджета, на сохранение покупательской способности граждан, на обеспечение спроса.

Мы уже усвоили, что недостаточно просто произвести продукцию, ее еще нужно продать, ее нужно уметь продать. Практически каждая организация, независимо от ее отраслевой принадлежности или вида экономической деятельности, выходит на потребительский рынок в качестве полноправного его участника для реализации товарной продукции или услуг. Производство товаров ради самого производства, без реализации этих товаров было бы лишено экономического смысла.

В меняющихся условиях мировой экономики, экономика отечественная, как и отдельные ее субъекты, должна быть мобильной, быстро реагирующей на изменения рыночной конъюнктуры. Это требует проведения организационных преобразований, зачастую принимающих непрерывный характер. Проблема реструктуризации нашей экономики, а, следовательно, и деятельности отдельных отраслей и организаций, неизмеримо актуализировалась и требует научной разработки новых направлений ее решения, реализация которых позволит предприятиям и организациям выбрать соответствующие особенностям их отраслевой и видовой деятельности пути обеспечения конкурентоспособности в нестабильной рыночной среде.

Текущие изменения социально-экономических условий хозяйственной деятельности требуют поиска новых направлений проведения реструктуризации. На наш взгляд, своевременным было бы предложить участникам экономического процесса модельную маркетинговую концепцию реструктуризации деятельности организации и конкретные направления ее реализации, обеспечиваемые совершенствованием моделирования процесса реструктуризации, стратегической сегментацией бизнеса, развитием реинжиниринга бизнес-процессов.

Необходимость разработки маркетинговой концепции реструктуризации деятельности предприятий обуславливается тем, что современный этап социально-экономических преобразований экономики характеризуется расширением содержания процессов структурных преобразований. Эти преобразования происходят как на макроуровне посредством комплексного совершенствования структуры экономики в целом, так и на уровне отдельных организаций с целью максимально полного соответствия содержания их деятельности и темпов развития внешним условиям рыночной экономики.

Структурные изменения, на каком бы уровне управления экономикой они не про-

исходили, оказывают системное влияние на все экономические процессы и явления. Следовательно, разработка и обоснование маркетинговой концепции реструктуризации деятельности предприятия невозможны без анализа тенденций и четкого представления об особенностях развития макроэкономических процессов. Поэтому нужно выделить и раскрыть макро- и микроэкономические предпосылки для реструктуризации деятельности организаций в сложившихся социально-экономических условиях, проявление которых будет доказательством необходимости разработки авторской маркетинговой концепции.

Первая из макроэкономических предпосылок для реструктуризации деятельности организаций определена как усиление глобализации и регионализации экономики. Заметим, что сама по себе глобализация оказывает противоречивое влияние на темпы роста национальных экономик и их стремление к интеграции, или напротив, регионализации.

С одной стороны, глобализация сопровождается возможностью централизованного маневрирования финансовыми, материальными, трудовыми ресурсами разных стран, внедрением новых технических достижений и новейших технологий в реальное производство. Она способствует росту масштабов экономической деятельности, сокращению затрат, увеличению прибыли, а экономика в целом приобретает новый импульс развития. С другой стороны, глобализация несет негативные для общества последствия, так как на первый план выдвигает финансовые приоритеты, решает проблемы предпринимателя, но не потребителя. С позиции потребителя глобализация означает поляризацию богатства и бедности, рост безработицы, ужесточение нагрузки на экологию.

Глобализация экономики происходит не только в мегаэкономической системе, но и в региональных экономических системах, что проявляется во внешней и внутренней регионализации экономических процессов. При внешней регионализации устойчиво развиваются процессы децентрализации международной экономики, в ней происходят организационные и структурные изменения, во многих национальных экономиках формируются относительно самостоятельные региональные экономические подсистемы.

Процессы пространственной концентрации капитала, производства, технологий, инноваций, консолидации ресурсов субъектов экономических отношений вышли за пределы национальных экономик и привели к появлению в мировой экономической системе целостных регионов, развитие которых имеет собственные закономерности и тенденции. Процессы регионализации социально-экономических систем, особенно в условиях трансформационных преобразований, доказали закономерный характер поляризованного развития экономики.

Применительно к современной России проблема регионализации экономики с целью поиска полюсов экономического роста проявляется не только на международном, но и на внутреннем уровне, что обусловлено масштабами страны и особенностями ее административно-территориального построения. Укрупненная регионализация экономики в рамках реформы государственного управления сопровождалась созданием федеральных округов и имела одной из целей концентрацию экономических ресурсов для выравнивания условий социально-экономического развития регионов. Для реализации этой цели потребовалось переосмысление роли государства в регулировании регионального развития экономики. Если ранее основная роль государства заключалась в перераспределении средств федерального бюджета, направляемых на поддержку регионов с депрессивным экономическим развитием, то в настоящее время роль государства состоит в формировании таких условий, в которых регионы смогут обеспечить устойчивость своей экономики за счет саморазвития.

Соответственно, смысл внутренней регионализации экономики заключается в передаче значительной части прав и ответственности на уровень регионов, что идет в русле объективных тенденций развития демократизации общества, децентрализации управления экономикой. Другими словами, регионам, объединенным в федеральные округа, предоставлена большая экономическая свобода в выборе приоритетных отраслей экономики,

развитие которых сможет обеспечить высокие темпы социально-экономического роста и их соответствие темпам макроэкономического развития в целом.

По сути, в настоящее время в России формируется новая модель государственной политики поляризованного регионального экономического роста.

Эта модель опирается на следующие принципы:

- ослабление региональной дифференциации экономического развития возможно только на основе экономического роста всех регионов с опорой на собственные силы;
- государство стремится не к переливу средств и ресурсов из богатых регионов в бедные, а к разумному компромиссу между поддержкой бедных регионов и созданием условий для развития остальных регионов;
- право на федеральную поддержку имеют не только бедные депрессивные регионы, но и богатые, вложения в экономику которых оказываются высокоэффективными;
- механизм межрегионального перераспределения ресурсов не должен подрывать источники саморазвития регионов, а должен быть направлен на создание высоких социальных стандартов качества жизни населения всех регионов страны;
- помощь отсталым регионам должна исходить из критерия экономической эффективности с учетом поддержания социальной справедливости и формирования социальной ответственности бизнеса во всех регионах;
- экономические интересы Российской Федерации приоритетны по сравнению с интересами регионов, а перспективные интересы экономического развития приоритетны над текущими.

Таким образом, концентрация усилий в рамках отдельных регионов позволяет получить эффект масштаба и эффект агломерации, которые создают в полюсах экономического роста силы саморазвития региона, а правильный выбор таких полюсов (регионов) обеспечивает со временем экономический подъем регионов, их окружающих. Тенденции глобализации и регионализации экономики выступают непосредственной причиной изменения государственной экономической политики, выделенной в качестве самостоятельной предпосылки для реструктуризации деятельности организаций.

Раскрывая содержание этой предпосылки, заметим, что в стадию экономических «экспериментов» Россия вступила даже не в связи с переходом на рыночные отношения, а гораздо раньше, с 1985 года, одновременно с избранным курсом «на перестройку» системы народного хозяйства и активизацию человеческого фактора. На протяжении более чем 20 лет в стране реализовывался инерционный сценарий развития экономики, навязанный идеологами Запада, в основе которого лежали принципы «вашингтонского консенсуса», а предназначался он для подготовки развивающихся стран к свободному движению международного капитала. Реализация этого сценария в России привела к существенной деградации научно-производственного и интеллектуального капиталов страны, превращению ее в сырьевую периферию мирового рынка с дезинтегрированной и контролируемой международными финансовыми структурами экономикой, разрушению духовных и нравственных основ российского общества, деморализации населения и его существенной дифференциации по уровню и качеству жизни, а также многим другим негативным последствиям.

Стало очевидным, что Россия нуждается в немедленном кардинальном изменении содержания и вектора проводимых экономических реформ, без которого кризисные явления станут необратимыми по последствиям не только для будущих, но уже и для нынешнего поколения. Осознание этого обстоятельства впервые произошло в 2000 году, после очередных перевыборов органов управления страной.

С этого периода времени в России стал активно разрабатываться альтернативный инерционному сценарию стратегический курс развития экономики, базирующийся на на-

циональных интересах, создании максимально благоприятных условий для восстановления и развития экономического потенциала страны и подъема народного благосостояния. Этот сценарий предполагает быстрое восстановление и развитие имеющегося научно-производственного потенциала на основе использования конкурентных преимуществ отечественной экономики и ее модернизации посредством широкого внедрения современных технологий при обеспечении сбалансированности темпов экономической и социальной динамики.

Для выбора этого сценария развития экономики, получившего название инновационного, стране потребовалось восемь лет, на протяжении которых формировались новые управленческие структуры и создавались новые, более благоприятные условия для экономического развития, докризисные темпы которого вели к возрастанию значимости России в развитии мирохозяйственных связей, выделенному в качестве следующей макроэкономической предпосылки для реструктуризации деятельности организаций в сложившихся социально-экономических условиях.

Ориентация государственного курса на создание многополярного мира, многополюсной рыночной экономики, ее социализацию, демократизацию общественных отношений предоставила России возможность стать инициатором новых глобальных международных экономических проектов. Эти проекты связаны с поставками энергоресурсов странам, не имеющим природных богатств нефти, газа, электроэнергии, с расширением масштабов внешней торговли, с созданием новых интеграционных экономических объединений государств Европы, Азии, Ближнего и Дальнего Востока, с оказанием экономической помощи слабо развитым странам и т.д.

Вместе с тем, следует признать, что реализация международных экономических проектов России, связанных с поставками энергоресурсов, сопровождается появлением новых экономических и финансовых рисков. Простой пример, связанный с ситуацией на нефтяном рынке, показывает, что экономическая политика, направленная на извлечение максимальных прибылей от деятельности ресурсодобывающих отраслей промышленности, привлекает в эти отрасли значительные инвестиции и способствует их развитию. В целом для экономики России это является позитивной тенденцией.

Однако такая политика тормозит развитие отраслей перерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, препятствует развитию научно-технического прогресса, создает угрозу «привыкания» к получению доходов без особых интеллектуальных и материальных затрат.

Кроме того, экономическая политика, направленная на получение доходов от продажи сырьевых ресурсов страны, сильно подвержена конъюнктуре мирового рынка и в случае неблагоприятных ее изменений национальная экономика оказывается перед реальной угрозой ликвидации источника государственных доходов. С этой проблемой мы столкнулись в ходе текущего экономического кризиса.

В связи с резким падением цен на нефтяных рынках экономика России лишилась значительной части дохода федерального консолидированного бюджета, что существенно затруднило исполнение принятых государством обязательств по социально-экономическому развитию общества и вынудило правительство Российской Федерации пойти на ряд беспрецедентных мер по финансовой поддержке банковской системы страны и реального сектора экономики.

Экономической теорией доказано, что для развития экономики недостаточно обладать современными инновационными технологиями, дешевой рабочей силой, эффективным сбытом продукции и т.п. факторами формирования экономической эффективности. На устойчивость экономического развития могут оказать влияние такие факторы, как изменчивость валютного курса или процентных ставок, способные резко снизить ликвидность экономики, вплоть до возникновения в ней кризисных явлений.

Причем необязательно, чтобы эти факторы возникли в национальной экономике,

они могут быть вызваны негативными изменениями состояния экономики других стран, во взаимодействии с которыми находится национальная экономика. Именно это обстоятельство и послужило причиной возникновения глобального финансового кризиса, наблюдаемого в настоящее время, который был спровоцирован экономикой США, но по своим последствиям затронул национальные экономики всех стран, составляющих мировое экономическое сообщество.

Проявления глобального финансового кризиса, на наш взгляд, наглядно показали, что реструктуризация макроэкономики, осуществлявшаяся вплоть до последнего времени в основном посредством финансовых инструментов, требует разработки новых механизмов управления экономикой, в частности, формирования ее государственно-корпоративного сектора, выделенного в качестве следующей макроэкономической предпосылки для реструктуризации деятельности организаций. Проявление этой предпосылки состоит в следующем.

Мировая экономика вступила в период корпоратизации, создания крупнейших транснациональных и национальных корпораций, обусловленного процессами интенсивной концентрации капитала. В мирохозяйственных отношениях наметилась тенденция трансформации конкурентного рынка в рынок олигополистической монополии, с соответствующим его разделом между крупными транснациональными корпорациями и неформальным участием государств в этом процессе.

В современной России корпоратизация экономики проявляется еще более отчетливо, что обусловлено национальным опытом формирования корпоративных структур, основы для которых были заложены еще в дорыночный период развития страны. Российской корпоративный капитал базируется на созданных в советский период крупнейших отраслевых производственно-технологических комплексах, в то время централизованно управляемых государством, а в настоящее время – владельцами корпоративного капитала. Но если в дорыночный период доходы от деятельности отраслевых производственно-технологических комплексов принадлежали государству и выступали основой для воспроизводства производительных сил, то в рыночный период – довольно узкому кругу лиц, ставших владельцами крупного капитала вследствие проведенной приватизации государственной собственности, и служат источником их личного обогащения.

С точки зрения интересов макроэкономики ситуация усугубляется тем, что государство, слишком поспешно «раздав» государственную собственность частному капиталу, получило крайне незначительные средства от приватизации, по некоторым оценкам, составившие лишь 15% от фактической стоимости государственной собственности на момент приватизации.[4] При этом стремление корпораций к максимизации прибыли зачастую противоречит не только требованиям антимонопольного законодательства, но и экономическим интересам государства, создавая, тем самым, дисбаланс между использованием ресурсно-производственной базы экономики и отдачей от этого использования для общества.

Совокупное проявление макроэкономических предпосылок позволяет нам сделать вывод о том, что в настоящий момент перед государством стоит сложная задача одновременного проведения структурных преобразований на мега-, макро- и мезоуровнях экономики, без которых невозможно проведение организационных преобразований на уровне субъектов микроэкономического уровня.

С учетом этого обстоятельства в числе микроэкономических предпосылок для реструктуризации деятельности организаций мы выделяем: особенности развития промышленного сектора экономики как поставщика товарных ресурсов торговли; кризисное состояние экономического потенциала организаций; неравномерное развитие организаций различных отраслей экономики; объективные проблемы, препятствующие развитию инновационной деятельности организаций; возникновение новых форм организаций.

Совокупное проявление этих особенностей обуславливает кризисное состояние

экономического потенциала организаций, выделенное в качестве следующей микроэкономической предпосылки для реструктуризации.

Кризисное состояние экономического потенциала в первую очередь обуславливается физическим, функциональным и экономическим износом основных производственных фондов, их критическим состоянием. По некоторым оценкам, средний срок службы производственного оборудования в настоящее время составляет 20 лет, что в 4-5 раз выше мировых стандартов.[2, с.32]

Несмотря на это негативное обстоятельство, мы считаем, что в настоящее время организации отечественной экономики еще имеют реальные возможности выхода на траекторию устойчивого стратегического развития за счет резкого наращивания инновационной активности во всех сферах, отраслях и видах экономической деятельности. Но вместе с тем, также следует признать, что практическая реализация этих возможностей существенно зависит от динамики развития отраслей, сфер и видов экономической деятельности, задающих рамки темпов развития составляющих их организаций. Отсюда представляется логичным выделение такой микроэкономической предпосылки для проведения реструктуризации, как неравномерное развитие организаций различных отраслей экономики.

Мы считаем, что организации отраслей экономики, развивающихся благодаря запасам природных ресурсов и благоприятной экономической конъюнктуре, уже в ближайшей перспективе могут потерять свои конкурентные преимущества. Связано это с тем, что даже в развитых отраслях экономики организации развиваются неравномерно. Во многих отраслях промышленности в недостаточной мере проводится технологическое обновление, недостаточен объем разработки инновационных продуктов, из-за использования устаревших физически и морально технологий высока себестоимость продукции, а сама продукция имеет низкую конкурентоспособность.

Еще одной микроэкономической предпосылкой для реструктуризации деятельности организаций мы определили объективные проблемы, препятствующие развитию инновационной деятельности. В числе таких проблем мы выделяем следующие:

- отсутствие системы спроса, потребностей и сквозной мотивации в инновациях, доминирующая ориентация производителей промышленной продукции на решение текущих, а не долгосрочных стратегических задач;
- неразработанность методического обеспечения, повышающего достоверность доказательной базы и расчетов финансовой окупаемости инновационных проектов;
- длительность цикла разработки инновации, требующая объединения и координации работ в рамках единого цикла «наука-техника-производство», которое невозможно организовать в рамках одного субъекта экономики;
- длительность сроков окупаемости инновационных проектов и высокий риск неполучения ожидаемого результата;
- необходимость значительных ресурсных затрат на реализацию инновационных проектов, отвлечение ресурсов из текущего хозяйственного оборота на инвестиции в научные исследования и разработки, опытное производство, испытания;
- недостаточная эффективность использования такого ресурса инновационного подъема экономики, как закупка патентов, лицензий на инновационные технологии за рубежом, совместное производство инновационных продуктов с зарубежными компаниями и др.

Определенную проблему составляет также и то обстоятельство, что потенциальный поток инноваций способен нарушить стабильность экономики. Обусловлено это, по нашему мнению, тем, что нововведения изменяют не только технологию и продукцию, но и саму экономическую систему в целом, не укладываясь в границы действующих производств и вызывая, тем самым, необходимость создания новых отраслей и видов экономической деятельности, а также модернизации смежных производств.

И, наконец, последней из выделенных нами микроэкономических предпосылок для реструктуризации деятельности организаций нами определено возникновение новых форм организации. Это проявляется в следующем: по мере развития маркетинга организационные формы также эволюционируют, расширяется спектр взаимоотношений между организациями и потребителями по всей цепочке создания и распределения ценностей. Сам маркетинг при этом трансформируется в систему балансирования производства и потребления в отдельно взятом товарном потоке и предполагает более детальное изучение механизма взаимоотношений агентов рыночного взаимодействия, непосредственно участвующих в процессе этого балансирования. основополагающей идеей реструктуризации при этом выступает проведение организационных преобразований, обуславливающих относительную сбалансированность интересов бизнеса потребителей и общества в целом, соответствие ресурсных возможностей организации реализуемым реструктуризационным мероприятиям.

Такая постановка проблемы реструктуризации, на наш взгляд, объективно обуславливается усилением социальной ориентации макроэкономического развития, определением в качестве главной его цели повышение качества жизни населения, рост его благосостояния и комплексное удовлетворение всей совокупности потребностей, отвечающие концепции социальной ответственности бизнеса.

В этих условиях основные экономические задачи реструктуризации деятельности организации, по нашему мнению, должны состоять в следующем:

- обеспечение роста финансовых результатов деятельности для ресурсного обеспечения инновационного развития организации;
- повышение конкурентоспособности организации в целом, реализуемой ею продукции и оказываемых услуг;
- достижение роста экономической эффективности деятельности, обеспечивающего возможность наращивания маркетингового потенциала организации и др.

В свою очередь, в числе основных социальных задач реструктуризации деятельности организации мы выделяем:

- рост социальной ответственности бизнеса;
- укрепление позитивного имиджа организации среди потребителей, партнеров, конкурентов, общественности;
- развитие инфраструктуры бизнеса;
- укрепление лояльности потребителей к деятельности организации и повышение степени удовлетворения их потребностей и др.

Степень реализации этих и других частных задач реструктуризации, состав и приоритеты решения которых будут определяться спецификой конкретной организации и обслуживаемого ею сегмента рынка, зависят от избранной формы проведения организационных преобразований.

Поэтому следующим этапом модели мы определили систематизацию факторов, определяющих выбор формы реструктуризации.

Известно, что по своему содержанию реструктуризация характеризуется многоаспектностью и может осуществляться в нескольких формах: реорганизации (организационный аспект), реорганизации юридического лица (правовой аспект), реконструкции (технический аспект), реинжиниринга (технологический аспект), реинжиниринга бизнес-процессов (управленческий аспект), реструктуризации долга (финансовый аспект).

Выбор этих форм реструктуризации обуславливается совокупностью факторов, выступающих непосредственными причинами для принятия решения о проведении организационных преобразований.

Систематизировать эти факторы можно по различным классификационным признакам, но с точки зрения потребностей практики наиболее целесообразным нам представляется их традиционное разделение на внешние и внутренние. Такого рода системати-

зация предназначена для конкретизации наиболее часто проявляющихся факторов, на основе анализа которых организация сможет выбрать адекватную ее состоянию форму реструктуризации. Состав систематизированных нами факторов, определяющих выбор формы реструктуризации, с учетом выше названных аспектов ее проявления приведен в таблице 1. Очевидно, что приведенный в таблице состав факторов, определяющий выбор формы реструктуризации, может быть существенно расширен.

Кроме того, отдельные из факторов, например, определяющие проведение реструктуризации в форме реорганизации юридического лица, могут не учитываться организацией, если она не планирует проведение организационных преобразований, связанных с созданием или ликвидацией юридических лиц. Но при этом также очевидно, что каждый из факторов, систематизированных в таблице по формам проведения реструктуризации деятельности организации, требует разработки соответствующих мероприятий, составляющих суть примерного плана реструктуризации деятельности организации.

Мы считаем логичным предложить примерный план мероприятий по реструктуризации деятельности организации с соблюдением той же последовательности изложения форм реструктуризации, что и при определении состава факторов, обуславливающих выбор формы реструктуризационных преобразований (табл. 2).

Комментируя состав приведенных в таблице мероприятий, заметим, что поскольку предлагаемый нами примерный план является типовым, он, на наш взгляд, может быть востребован в деятельности любой организации, а приведенные в таблице виды выходной документации позволяют организации обеспечить соответствующее информационное сопровождение проводимых реструктуризационных преобразований. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что на практике реструктуризация деятельности организации одновременно во всех возможных ее формах проводится крайне редко. В случае такого варианта реструктуризации она в большей мере по содержанию будет отвечать реформированию, как комплексному преобразованию деятельности организации.

Поэтому с целью определения масштабов проводимых реструктуризационных мероприятий, на наш взгляд, организации следует определить исходную стадию реструктуризации, т.е. адекватно оценить экономическое состояние организации, соответствующее трем базовым вариантам:

- выживание (безубыточное функционирование);
- стабилизация (финансово-устойчивое функционирование);
- динамичное развитие (инновационное функционирование).

Все эти три варианта экономического состояния организации, определяющие стадию ее реструктуризации, обуславливаются степенью сочетания двух свойств: адаптивности и инновационности.

С позиций маркетингового подхода адаптивность мы понимаем как свойство приспособляемости, как форму отношений организации с рыночной средой, как ее маневрирование на рынке для приобретения и поддержания конкурентного преимущества.

В свою очередь, инновационность организации понимается нами как способность организации к постоянному обновлению внутриорганизационных бизнес-процессов, оптимизируемых по критериям ритмичности, технологичности, минимальной себестоимости.

Если исходить из содержания уточненной выше миссии реструктурированной организации и соответствующих ей экономических и социальных задач реструктуризации, свойство инновационности организации вытекает из ее способности осваивать как технические новации, связанные с обновлением технико-технологической составляющей деятельности, так и социальные новации, связанные с повышением уровня жизни работников организации, ростом удовлетворенности потребителей торговым обслуживанием и т.д. При этом эффективность технических новшеств определяется не только техническими характеристиками, но и социальными условиями, а социальные новации, с одной стороны,

должны соответствовать сложившейся организационной культуре, а с другой, - инновационному типу развития и быть ориентированными на постоянные процессы обновления деятельности организации. Иными словами, инновационность выступает определяющим условием повышения удовлетворенности потребностей потребителей, а, следовательно, главным фактором реализации миссии реструктурированной организации.

С учетом изложенного, стадия выживания определяется адаптивностью, приспособлением к реальной рыночной обстановке в выбранном сегменте рынка, категории потребителей, содержанием товарного портфеля организации.

Стадия динамичного развития обуславливается свойством инновационности, постоянного изменения не только реализуемых организацией товаров, но и технологий торгового обслуживания потребителей, оказываемых сопутствующих услуг, уровнем координации деятельности функциональных подразделений на цели стратегического развития организации.

Стадия стабилизации определяется сочетанием свойств адаптивности и инновационности.

Таким образом, при проведении реструктуризации адаптивность следует рассматривать как внешнюю по отношению к организации характеристику, а инновационность – как ее внутреннюю организованность для постоянного приспособления к изменениям условий среды. С учетом различного проявления этих свойств на исходных стадиях реструктуризации необходимо оценить наличие ресурсного обеспечения ее проведения, определить источники средств и разработать конкретные реструктуризационные меры.

На стадии выживания (безубыточного функционирования) организация имеет лишь средства, необходимые для покрытия текущих затрат, с учетом отвлечения ресурсов на пополнение оборотных средств для ведения деятельности; на стадии стабилизации в состав ресурсного обеспечения реструктуризации добавляются собственные активы организации, на стадии динамичного развития – привлеченные средства из внешних источников. Но независимо от объема ресурсного обеспечения проведения реструктуризации и источников его формирования, на каждой из стадий, для достижения платежеспособности организации, следует урегулировать денежные притоки и оттоки, схема формирования которых приведена на рисунке 1.

Отличие процесса «урегулирования», на наш взгляд, применительно к каждой из выделенных исходных стадий реструктуризации будет заключаться в выборе конкретных реструктуризационных мер.

Так, на стадии выживания, предполагающей преимущественно незатратные источники ресурсного обеспечения реструктуризации, такими мерами могут быть:

- совершенствование платежного баланса (день, неделя, месяц, квартал, год) и налогового планирования;
- трансформация низколиквидных активов в высоколиквидные;
- реоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную;
- сокращение бизнеса посредством ликвидации убыточных подразделений и продажа части активов;
- сокращение издержек на реализацию товаров;
- ликвидация (консервация) неликвидного имущества;
- реструктуризация задолженности, в том числе налоговых доходов и др.

В отношении последней из перечисленных реструктуризационных мер заметим, что в соответствии с постановлением Правительства РФ от 03.09.99г. №1002 «О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом» [5] (в редакции от 23.05.01г. №410), суммы кредиторской задолженности налогоплательщиков перед бюджетами разных уровней, списанные или уменьшенные в соответствии с законодательством РФ и (или) по решению Правительства РФ (под-

пункт 22 п.1 ст. 251 главы 25 ч.2 Налогового кодекса РФ), не увеличивают налоговую базу для расчета налога на прибыль.

В общем порядке кредиторская задолженность, списанная по истечении срока исковой давности, будет увеличивать налогооблагаемую прибыль в качестве внереализационных результатов. В противном случае, при не использовании этой реструктуризационной меры (реструктуризации налоговых доходов), в отношении должников бюджета предусматривается принудительное взыскание долгов (выставление требований об уплате налогов, приостановление операций по банковским счетам и выставление инкассовых распоряжений по списанию с них долгов, арест имущества с помощью судебных приставов и его реализация), а затем применение процедур банкротства.

На стадии стабилизации (финансово-устойчивого функционирования), характеризующейся относительно сбалансированным уровнем цен закупки и реализации товаров, оптимизацией ассортимента и структуры капитала организации, созданием бизнес-единиц с высокой рентабельностью активов, реструктуризационные меры, по нашему мнению, должны быть ориентированы на максимизацию добавленной стоимости, увеличение собственных инвестиций в основной капитал, прирост собственных оборотных средств, обеспечиваемые ростом объемов продаж и получаемых от них доходов (прибыли).

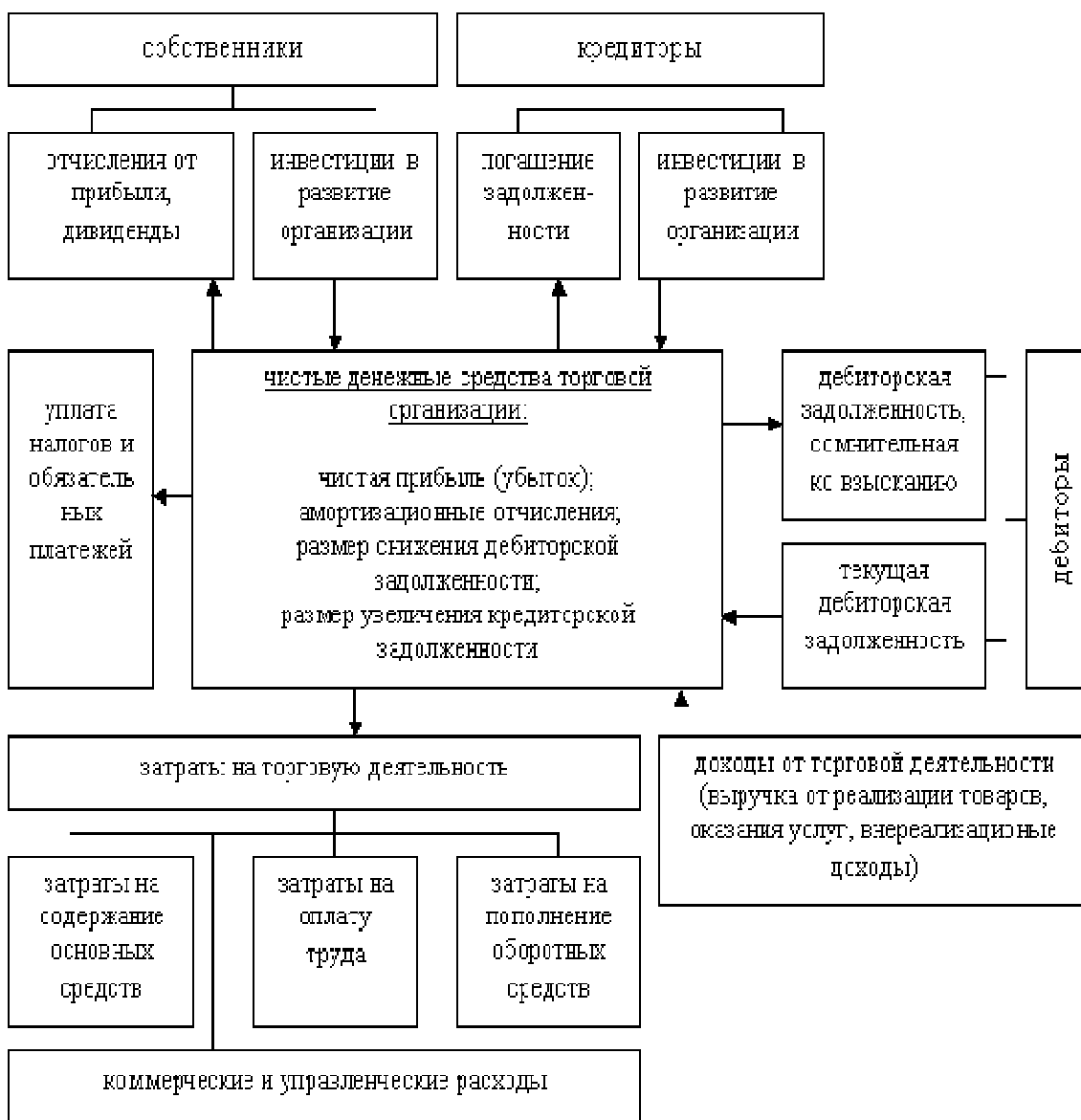


Рис. 1. Схема формирования денежных притоков и оттоков организации.

Конкретные реструктуризационные меры на этой стадии заключаются в приобретении нового или модернизации имеющегося торгово-технологического оборудования, совершенствовании технологий, расширении бизнеса посредством создания дочерних структур на новых территориальных сегментах рынка и т.д., в целях повышения конкурентоспособности организации и увеличения занимаемого ею рыночного сегмента. Однако здесь следует учитывать, что если организация при проведении реструктуризации своей деятельности преследует цель достижения роста конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, стремиться к максимизации прибыли, это может сопровождаться появлением дополнительных рисков, может проявиться дилемма «ликвидности или рентабельности».[1, с.15]

Для разрешения этой дилеммы организации при реализации реструктуризационных мер следует исходить из компромисса между риском и доходностью (минимизации максимальных издержек, риска и максимизации эффекта), достижение которого возможно на основе минимаксной стратегии реструктуризации.

И, наконец, на стадии динамичного развития (инновационного функционирования, к которому должна стремиться любая организация, проводящая реструктуризацию своей деятельности) реструктуризационные меры заключаются в обеспечении динамичного устойчивого роста объемов продаж, снижении цен реализации товаров при наращивании доли рынка, обновлении товарного ассортимента, исходя из реальных потребностей рынка, реорганизационных мероприятиях, имеющих целью создание эффективной организационной структуры управления и роста ответственности структурных подразделений за результаты деятельности организации и т.д.

Главным фактором максимизации добавленной стоимости организации в этом случае выступают крупномасштабные инвестиции, осуществляемые не только за счет собственных ресурсных источников, но и за счет привлечения средств из внешней среды.

Поскольку реструктуризация деятельности организации, как правило, проводится в условиях ограниченности ресурсов и характеризуется неопределенностью ее результатов, возрастает значимость их многовариантного прогнозирования. Это обуславливает необходимость построения прогнозных моделей, учитывающих исходные и прогнозируемые условия изменений экономического состояния организации, отражаемые расчетными величинами основных экономических показателей ее деятельности (завершающий этап модели).

Практическое решение этой задачи требует выбора такого инструмента, который позволит организации контролировать правильность избранных направлений реструктуризации деятельности в различных плоскостях их оценки: производственной (структура себестоимости реализации и активов), финансовой (структура источников средств), маркетинговой (рентабельность продаж) и т.д. В качестве такого инструмента выбрана имитационная модель подобия, используемая в практике финансового планирования [1, с.58-68], позволяющая построить систему уравнений трех видов, отражающих экономические зависимости показателей, их бухгалтерскую сбалансированность, управленческую политику.

Исходные предположения имитационной модели подобия заключаются в следующем:

- себестоимость реализации зависима от прогнозируемого объема чистой выручки от продаж (реализации);
- прогнозируемая потребность во внеоборотных активах зависима от прогнозируемого объема чистой выручки, значения регулирующего коэффициента (определяемого экспертным путем и отражающего потребность в обновлении основных фондов, новых кредитах и т.д.) и величины внеоборотных активов, при которой обновления основных фондов не требуется. Поскольку внеоборотные активы при росте

чистой выручки от реализации изменяются дискретно, при прогнозировании потребности в них используется функция Хевисайда (ступенчатая единичная функция, которая может быть равна единице, если аргумент больше нуля или равен нулю, и может быть равна нулю, если аргумент меньше нуля):

$$I = (V - V_0) = \begin{cases} 0, & \text{при } V - V_0 \leq 0 \\ 1 & \text{при } V - V_0 > 0; \end{cases} \quad (1)$$

- прогнозируемая потребность в оборотных средствах зависима от прогнозируемого объема чистой выручки и значения регулирующего коэффициента, определяемого экспертным путем и отражающего потребность в пополнении оборотных средств;
- прогнозируемый объем краткосрочных обязательств рассчитывается с учетом прогнозируемого коэффициента текущей ликвидности;
- прогнозируемый объем долгосрочных обязательств (имеющихся у организации и вновь привлекаемых), а также дополнительная эмиссия рассматриваются как внешние источники финансирования деятельности организации после проведения реструктуризации;
- величина внеоборотных активов и амортизации находятся в прямо пропорциональной зависимости.

Имитационная модель подобия позволяет учесть изложенные зависимости экономических показателей деятельности организации, выраженные системой уравнений (приведенной в приложении 1), в прогнозном отчете о прибылях и убытках и прогнозном балансе организации. Заметим, что отдельные из прогнозируемых показателей (прибыль до налогообложения, чистая прибыль после налогообложения, объем внешних инвестиций, изменение стоимости долгосрочных обязательств и размер долгосрочных обязательств) стоят под знаком модуля, что означает предполагаемую приростную направленность их изменения после проведения реструктуризации деятельности организации. Но поскольку результаты ее проведения, как уже отмечалось выше, характеризуются определенной непредсказуемостью и подвержены влиянию фактора неопределенности, прогнозная имитационная модель подобия должна иметь несколько альтернативных сценариев изменения экономического состояния организации (например, пессимистический, реалистический и оптимистический).

Для оценки адекватности прогнозной имитационной модели подобия целям проведения реструктуризации (в нашем случае динамичному развитию организации) нам представляется целесообразным определять обобщающий показатель результативности реструктуризации, отражающий отношение изменения чистой прибыли к абсолютному изменению чистых активов, с учетом вероятности различных сценариев изменения экономического состояния организации:

$$P_p = ((\Pi_{ч1} - \Pi_{ч0}) / |\Delta ЧА|) * p \quad (2)$$

где: P_p – обобщающий показатель результативности реструктуризации деятельности организации;

$\Pi_{ч1}$, $\Pi_{ч0}$ – чистая прибыль (после налогообложения) организации, соответственно после и до проведения реструктуризации;

$\Delta ЧА$ – изменение стоимости чистых активов организации после проведения реструктуризации;

p – вероятность позитивного изменения экономического состояния организации (динамичного развития).

В приведенной формуле изменение чистых активов организации стоит под знаком модуля. Связано это с тем, что после проведения реструктуризации темп роста чистой

прибыли должен опережать прирост чистых активов организации, а уменьшение стоимости общих активов, исходя из задачи роста собственности организации, должно происходить до оптимальной величины.

Стоимость собственности по балансу (балансовой стоимости) определяется как разница общих активов и общих обязательств на основании приказа Минфина РФ №71, ФКЦБ №149 от 15.08.96г. «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерного общества» [5], а методика расчета стоимости чистых активов приведена в Положении по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. [6]

Таким образом, результативность реструктуризации деятельности организации, согласно приведенному обобщающему показателю (2), должна соответствовать критерию максимизации величины показателя и позитивному изменению экономического состояния организации, соответствующему росту устойчивости ее положения в рыночной среде.

Завершая изложение предлагаемой нами модели реструктуризации деятельности организации на основе прогнозной имитационной модели подобия, подчеркнем, что авторская модель создает только общие рамочные основы реструктуризации с позиций ее отражения в экономических результатах деятельности организации. И следуя логике авторской маркетинговой концепции реструктуризации деятельности организации, отдельного изучения требуют другие аспекты реструктуризации, которые можно рассматривать в качестве направлений реализации всей концепции.

Таблица 1

Факторы, определяющие выбор формы реструктуризации

Форма реструктуризации	внешние факторы	внутренние факторы
1	2	3
Реорганизация (организационный аспект)	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых организационных структур; - развитие сетевого бизнеса; - изменение налогового законодательства; - развитие механизмов государственной (региональной) поддержки субъектов малого бизнеса; - развитие инфраструктуры рынка; - появление на рынке более конкурентоспособных субъектов и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкая эффективность управления; - несоответствие системы управления требованиям среды и содержанию бизнеса; - излишняя централизация (децентрализация) управления; - неэффективное использование кадрового потенциала; - реформирование организационной структуры (выбор иного типа структуры); - изменение функциональных обязанностей специалистов и структурных подразделений и т.д.

<p>Реорганизация юридического лица (правовой аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - интеграция финансового и промышленного капитала; - глобализация экономики; - возникновение и развитие интегрированных корпоративных структур; - обострение рыночной конкуренции; - приватизация государственного и муниципального имущества; - национализация экономики; - ужесточение законодательства о банкротстве и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение бизнеса и приобретение новых предприятий (слияние, присоединение, поглощение); - сокращение бизнеса и отделение предприятий (выделение, разделение); - расширение полномочий структурных подразделений, придание им самостоятельности; - ликвидация излишнего (неиспользуемого) имущественного комплекса; - выделение в качестве самостоятельных перспективных бизнес-единиц для привлечения инвесторов; - учреждение нового предприятия; - создание ассоциаций, объединений, холдингов и т.д.
<p>Реконструкция (технический аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - создание прогрессивных видов оборудования, систем технического обеспечения; - развитие информатизации и компьютеризации бизнеса; - развитие электронной (виртуальной) торговли; - развитие НТП и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - несоответствие технического оснащения требованиям среды и масштабам деятельности организации; - необходимость модернизации и технического переоснащения деятельности; - высокая степень морального и физического износа технического оснащения и т.д.

<p>Реинжиниринг (технологический аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - появление инновационных технологий ведения бизнеса; - стандартизация производства; - развитие технологического сотрудничества субъектов экономики; - появление технологий-заменителей; - широкое распространение системы «всеобщего управления качеством» и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - несоответствие используемых технологий хозяйственной деятельности требованиям среды и задачам развития организации; - низкая производительность технологического оборудования; - низкая рентабельность деятельности хозяйственных подразделений; - расширение ассортимента продукции, требующей использования новых технологий; - внедрение новых типов и технологий деятельности, ориентированных на конкретный сегмент рынка и т.д.
<p>реинжиниринг бизнес-процессов (управленческий аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых технологий и систем управления; - развитие рыночной среды; - непостоянство конъюнктуры рынка; - расширение потребностей потребителей; - возникновение новых бизнесов, новых видов экономической деятельности и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость оптимизации бизнес-процессов; - стратегическая сегментация бизнесов; - усложнение содержания бизнес-процессов; - диверсификация хозяйственной деятельности; - изменение стратегии развития организации, адекватной потребностям рынка; - развитие маркетингового потенциала организации и т.д.

Реструктуризация долга (финансовый аспект)	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых механизмов кредитования; - реальность угрозы банкротства из-за финансовой несостоятельности; - расширение масштабов рейдерства; - ужесточение требований банковских структур к выдаче кредитов и займов; - изменение нормативно-правовой базы реструктуризации задолженности и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение ликвидности; - разбалансированность задолженности; - старение дебиторских и кредиторских счетов; - дефицит собственных оборотных средств; - недостаток финансовых ресурсов для деятельности и развития; - снижение размера получаемой прибыли (рост убытков); - рост себестоимости и недостаток дохода для покрытия текущих затрат и т.д.
--	---	--

Таблица 2

Примерный план мероприятий по реструктуризации деятельности организации

Форма реструктуризации	Наименование мероприятия	Вид выходной документации
1	2	3
Реорганизация (организационный аспект)	<ul style="list-style-type: none"> - приведение системы управления организацией в соответствии с изменениями содержания бизнеса; - реформирование организационной структуры управления; - корректировка должностных инструкций специалистов и положений о структурных подразделениях организации; - разработка системы мотивации работников аппарата управления и специалистов, предполагающей рост материального вознаграждения в зависимости от результатов деятельности организации и др. 	<p>модель новой организационной структуры, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции специалистов, положение о мотивации труда управленческих работников и специалистов</p>

<p>Реорганизация юридического лица (правовой аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - изменение учредительных документов в связи с приобретением новых или ликвидацией излишних предприятий (бизнес-единиц); - разработка и государственная регистрация учредительных документов выделяемых самостоятельных подразделений (бизнес-единиц); - создание дочерних фирм, филиалов и представительств, обеспечение их объектами имущественного комплекса для организации деятельности, соответствующей направлениям деятельности головной организации и др. 	<p>скорректированный устав организации и другие учредительные документы, передаточные акты, разделительные балансы, положения о филиалах, представительствах (структурных подразделениях)</p>
<p>Реконструкция (технический аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - оценка соответствия наличного технического оснащения содержанию и масштабам деятельности организации для выявления технических объектов, имеющих высокую степень износа и требующих замены; - поиск альтернативных источников приобретения объектов технического оснащения на условиях лизинга, франчайзинга и т.д.; - проведение модернизации и технического перевооружения деятельности; - поиск кредитных источников технического перевооружения и др. 	<p>программы технического перевооружения, инвестиционные проекты, кредитные и лизинговые договоры.</p>
<p>Реинжиниринг (технологический аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение прогрессивных технологий бизнеса и оказания сопутствующих услуг; - ликвидация нерентабельных видов деятельности и устаревших технологий; - исключение из товарного портфеля товаров, имеющих низкую рентабельность реализации и замедленную скорость оборачиваемости; - продажа излишнего (неиспользуемого) технологического оборудования транспорта, материалов и др. 	<p>бизнес-план, инвестиционные программы, лизинговые и франчайзинговые договоры, программы маркетинговой и коммерческой деятельности, каталог конкурентоспособности товаров (услуг)</p>

<p>Реинжиниринг бизнес-процессов (управленческий аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - внесение изменений в содержание бизнес-процессов; - разработка мероприятий по реализации стратегии; - сегментация рынков по потребителям, товарам, прибыльности деятельности и т.д.; - использование средств и приемов активного маркетинга, проникновения на новые рынки; - разработка альтернативных прогнозных вариантов роста оборота розничной торговли и финансового результата деятельности; - прогнозирование потенциального спроса потребителей, емкости рынка и изменения конкурентных позиций организации и др. 	<p>бизнес-план организации и бизнес-планы структурных подразделений, система стратегий организации (корпоративной, маркетинговой, функциональных и т.д.), прогнозы емкости рынка, оборота розничной торговли, затрат, прибыли и т.д.</p>
<p>Реструктуризация долга (финансовый аспект)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - устранение дисбаланса между кредиторской и дебиторской задолженностями; - реструктуризация задолженности перед бюджетами всех уровней бюджетной системы; - разработка альтернативных вариантов укрепления финансового состояния, повышения ликвидности и платежеспособности, снижения себестоимости реализации товаров и росту прибыли; - реструктуризация налоговых доходов; - привлечение кредитных ресурсов и заемных средств для пополнения оборотных капитала. 	<p>реестры кредиторской и дебиторской задолженности, графики взыскания (погашения) задолженности, платежные календари, кредитные договоры, договоры займов.</p>

Приложение 1

Система уравнений имитационной модели подобия

<p>Экономические зависимости показателей</p>	<p>Бухгалтерская сбалансированность показателей</p>	<p>Управленческая политика</p>
<p>Прогнозируемый объем реализации (выручка) – (1)</p>	<p>Прогнозируемая прибыль от реализации – (3)</p>	<p>Дивидендная политика – (8)</p>
<p>Зависимость себестоимости реализации от выручки – (2)</p>	<p>Проценты к уплате – (4)</p>	<p>Инвестиционная политика – (14)</p>

Прогнозируемая потребность во внеоборотных активах - (10)	Прогнозируемая прибыль до налогообложения – (5)	
Начисление амортизации – (11)	Налог на прибыль – (6)	
Прогнозируемая потребность в оборотных средствах – (12)	Прогнозируемая чистая прибыль – (7)	
Прогнозируемый объем краткосрочных обязательств – (17)	Нераспределенная прибыль – (9)	
	Прогнозируемый объем собственного капитала – (13)	
	Прогнозируемый объем долгосрочных обязательств – (15)	
	Прогнозируемый объем привлеченных ресурсов – (16)	

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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. *Белых Л.П.* Реструктуризация предприятий. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 511с.
3. *Глазьев С.Ю.* Перспективы российской экономики в условиях глобальной конкуренции// Экономист. – 2007. - №5. – с. 3-16.
4. *Казанцев С.В.* Смена формаций// ЭКО. – 2003. - №3.
5. О порядке оценки стоимости чистых активов акционерного общества: приказ Минфина РФ №71, ФКЦБ №149 от 15.08.96г.
6. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99. Утверждено приказом Министерства финансов РФ от 06.07.99г., №43н.
7. *Badarocco J.L.* The knowledge link: how firms compete through strategic alliances. Boston: Harvard Business School Press, 1991.