

Новые реалии реструктуризации российских компаний

Жаббаров И. Р.

АО «Федеральная грузовая компания», Москва, Российская Федерация; 7217742@gmail.com

РЕФЕРАТ

Реструктуризация компаний всегда рассматривалась как механизм повышения эффективности бизнеса и увеличения устойчивости организации. В современных условиях в России можно выделить два этапа реструктуризации компаний. На первом этапе, который начался в начале 1990-х гг., целями преобразования компаний были преодоление кризисных условий и возможности банкротства, повышение финансово-экономических показателей деятельности до надлежащего уровня, ликвидация непрофильных и убыточных структурных подразделений. Такие цели определяли задачи и направления исследований проблем преобразования компаний. Начиная с 2014 г., в России резко ухудшилась внешняя среда ведения бизнеса. Введение антироссийских санкций повлекло разрыв деловых и экономических связей, запрет на поставки оборудования и комплектующих для отечественных компаний, политические ограничения. В рамках импортозамещения, отечественные компании начали осваивать выпуск новых видов продукции, которые раньше поставлялись из-за рубежа, что требует создания новых структурных подразделений. Реструктуризация компаний стала происходить в форме внутреннего развития, которая не предусмотрена Законом об акционерных обществах. В изменившихся условиях внешней среды целями преобразования российских компаний стали обеспечение экономической безопасности страны, развитие самообеспечения национальной экономики, выпуск новых видов продукции, ранее поставлявшихся из-за рубежа. Новые условия хозяйствования требуют определить новые задачи и факторы, обосновать методику и механизмы проведения эффективной реструктуризации российских компаний.

Ключевые слова: реструктуризация, факторы реструктуризации, непрофильные и убыточные активы, импортозамещение

Для цитирования: Жаббаров И. Р. Новые реалии реструктуризации российских компаний // Управленческое консультирование. 2019. № 10. С. 61–67.

New Realities of Restructuring of Russian Companies

Ildar R. Zhabbarov

JSC "Federal Cargo Company", Moscow, Russian Federation; 7217742@gmail.com

ABSTRACT

Restructuring of companies has always been considered as a mechanism for improving business efficiency and increasing the stability of the organization. In modern conditions in Russia there are two stages of restructuring companies. At the first stage, which began in the early 1990s, the goals of transforming companies were overcoming crisis conditions and the possibility of bankruptcy, raising financial and economic performance indicators to an appropriate level, and eliminating non-core and unprofitable structural divisions. Such goals set the objectives and directions for research on the transformation of companies. Since 2014, the external environment for doing business has deteriorated sharply in Russia. The introduction of anti-Russian sanctions has caused a rupture of business and economic ties, a ban on the supply of equipment and components for domestic companies, and political restrictions. Within the framework of import substitution, domestic companies began to master the production of new types of products that were previously supplied from abroad, which requires the creation of new structural divisions. Restructuring of companies began to take place in the form of internal development, which is not provided for by the Law on Joint-Stock Companies. In the changed conditions of the external environment, the objectives of the transformation of Russian

companies were to ensure the economic security of the country, the development of self-sufficiency in the national economy, the release of new types of products previously supplied from abroad. New business conditions require new tasks and factors to be identified, methods and mechanisms for effective restructuring of Russian companies to be justified.

Keywords: restructuring, restructuring factors, non-core and unprofitable assets, import substitution

For citing: *Zhabbarov I. R.* New Realities of Restructuring of Russian Companies // Administrative consulting. 2019. N 10. P. 61–67.

Реструктуризация всегда являлась эффективным механизмом повышения эффективности компаний. Ее актуальность для отечественной системы хозяйствования резко возросла в конце XX в. при переходе к рыночной экономике. Громадные промышленные комплексы плановой экономики были отягощены непрофильными и убыточными структурами, что не позволяло вести эффективную деятельность и достигать надлежащих финансово-экономических показателей. Эта проблема отразилась на тематике и специфике исследований процессов реструктуризации организаций: основные работы преследовали цель сформировать монопредприятия с приемлемыми финансово-экономическими показателями.

Повышение эффективности процессов реструктуризации компаний осложнено различиями в трактовке понятия «реструктуризация». В классическом подходе «реструктуризация (англ. restructuring) — это перестройка структуры (организации, компании, подразделения и т. п.). Однако латинское слово структура (structura) означает порядок, расположение, строение, что значительно расширяет сферу применения реструктуризации за пределы схемы управления компании. Соответственно, известные определения реструктуризации отражают предпочтения исследователей и целей проведения преобразований. С развитием стратегического менеджмента в трактовку такого преобразования компании стали добавлять учет факторов внешней и внутренней бизнес-среды. Эти подходы отражены в распространенных определениях реструктуризации [1; 2; 3; 4; 11; 13]:

- изменение структуры и элементов компании, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов внешней и внутренней среды;
- изменение структуры, масштабов, видов деятельности хозяйствующего субъекта в целях обеспечения эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов;
- это целенаправленное изменение структуры компании и входящих в нее элементов, которые формируют ее бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды;
- совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития;
- процесс адаптации внутренних структур компании, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды;
- и другие отличающиеся от приведенных отдельными деталями.

Наиболее объемное определение дает Д. Депаμφилис [5]: реструктуризация компании — меры по расширению/свертыванию ее основной деятельности или радикальному изменению ее структуры/финансовых активов. Это определение охватывает основные виды преобразования компании (рис. 1).

Операционная реструктуризация подразумевает продажу, полную или частичную, компании или отдельных подразделений, а также ликвидацию/преобразование не-



Рис. 1. Виды и характеристики реструктуризации
Fig. 1. Types and characteristics of restructuring

Источник: составлено автором.

прибыльных подразделений. Недостатком такого подхода является то, что полностью исключается расширение организации и формирование новых структурных подразделений. При финансовой реструктуризации организация проводит действия, целью которых является изменение соотношения собственного и заемного капитала.

В реструктуризации компаний в современных российских условиях можно выделить два этапа. На первом этапе, который начался в начале 1990-х годов, целями преобразований были вывод предприятий из кризисной ситуации или банкротства, улучшение финансово-экономических показателей деятельности компаний, ликвидация/выделение из состава компаний непрофильных и убыточных активов. Это отразилось также и в нормативно-правовых документах. Так, концепцией формирования отраслевых программ реструктуризации, утвержденной постановлением Министерства экономики Российской Федерации от 12 марта 1997 г. № 118, определялось, что необходимость реструктуризации, как отдельных предприятий, так и отраслей промышленности, вызвана, прежде всего:

- невосребованностью производимой товарной продукции в новых рыночных условиях, включая внутренние рынки;
- низким качеством производимой продукции;
- традиционно сложившимся в затратной экономике высоким уровнем издержек и низким уровнем прибыльности.

Фактически посредством реструктуризации решались внутренние проблемы российской экономики. Концепция преобразований основывалась на том, что реструктуризация обязательно проводится, если предприятие находится в кризисной ситуации и/или необходимо финансовое оздоровление, а также, если достигается синергетический эффект. Даже в основных законах, регламентирующих деятельность акционерных обществ (Гражданский кодекс, Закон «Об акционерных обществах»¹), определены формы реструктуризации, востребованные в условия перехода к рыночной экономике (рис. 2).

В виды реструктуризации организации нами включены и ликвидация компании, которая также подразумевает кардинальное изменение структуры.

Задачами реструктуризации на первом этапе являлись ликвидация неэффективных производств, диверсификация деятельности предприятия, снижение уровня предпринимательских рисков, экономия затрат благодаря расширению масштабов деятельности, возможность получения налоговых и таможенных льгот и ряд других. Мероприятия, проводимые при реструктуризации, были направлены на снижение

¹ Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019).

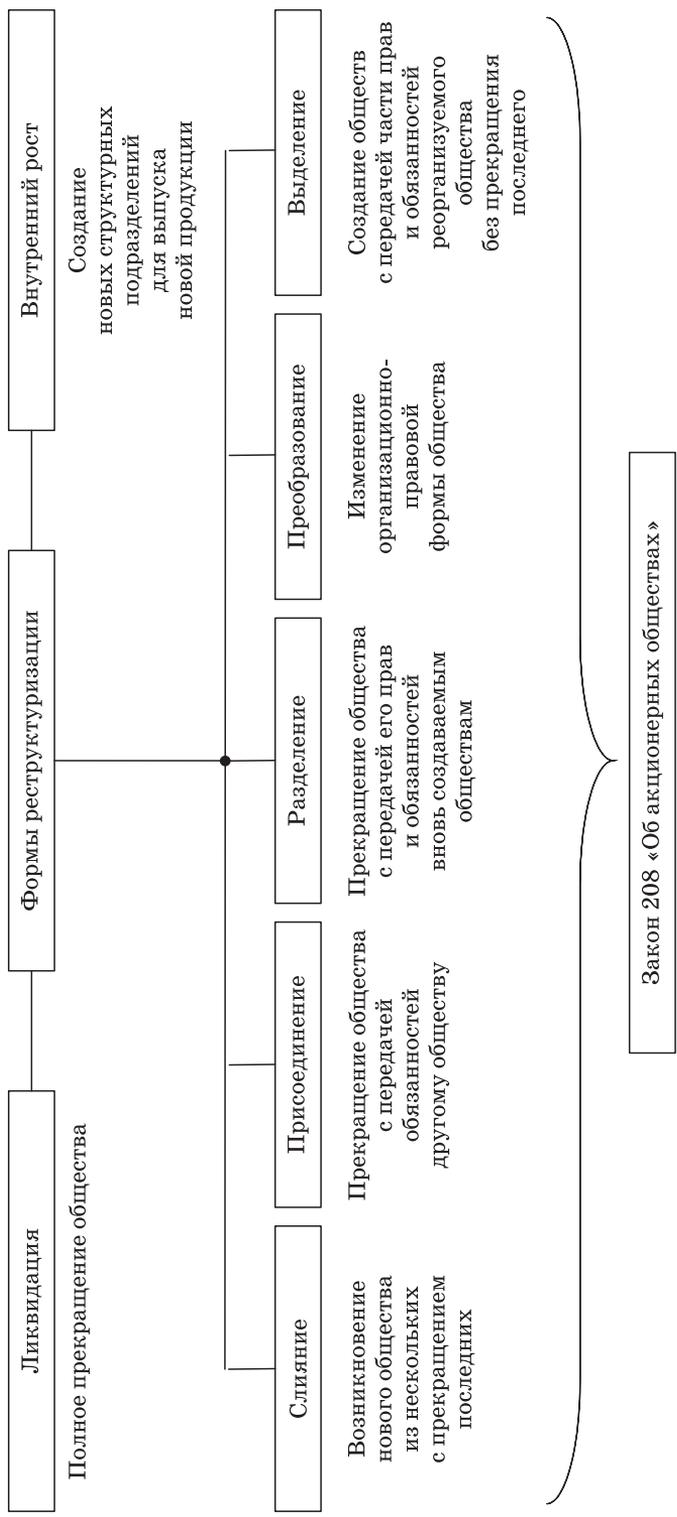


Рис. 2. Формы реструктуризации
Fig. 2. Forms of restructuring

Источники: составлено автором.

постоянных издержек производства, а главным критерием эффективности реструктуризации являлось достижение синергетического эффекта.

В соответствии с целями и задачами, определенными на первом этапе реструктуризации, факторами успеха проведения преобразований являются:

- финансовое состояние компании и перспективы его улучшения. Если у компании нет перспектив улучшить финансовое состояние, то преобразования должны быть продолжены в соответствии с принятой/измененной стратегией развития;
- вовлеченность в процесс преобразования руководства компании. Акционеры компании и топ-менеджмент должны понимать и принимать цели проекта реструктуризации, поддерживать его и предоставлять необходимые ресурсы;
- четкое определение целей и ожидаемых результатов проекта;
- эффективная организация взаимодействия сотрудников проекта и внешних консультантов.

Эти факторы эффективности реструктуризации также отражают специфику начального этапа преобразования компаний, ее направленность на улучшение финансово-экономических показателей и преодоление кризисных ситуаций.

Задачи первого этапа преобразования российских компаний были выполнены, по оценкам автора, к 2010–2014 гг.

Начиная с 2014 г., в России резко изменилась внешняя и внутренняя среда ведения бизнеса. К этому времени в стране сформировались крупные корпоративные структуры, интегрированные как по горизонтали, так и по вертикали. Были разработаны основные методические подходы/теории преобразования отечественных компаний [1; 3; 4; 9; 11; 14]. Методология реструктуризации российских компаний начала смещаться и ориентироваться на отраслевую специфику, а также более детальный учет специфических условий процессов преобразования [2; 6; 7; 8; 10; 12; 14].

Однако увлечение формированием крупных структур, позволяющих контролировать издержки на всех этапах выпуска продукции, привело к чрезмерному укрупнению корпораций. В состав современных компаний, интегрированных по виду/назначению выпускаемой продукции, входят десятки и сотни акционерных обществ. Концентрация выпуска продукции, особенно в оборонной промышленности, часто превышает пределы, допускаемые антимонопольным законодательством. В таких корпоративных структурах проявляются все недостатки управления в излишне больших инстанциях. Исчезает конкуренция внутри отрасли, что не способствует совершенствованию деятельности и продукта. В настоящее время внутренняя среда компаний тормозит развитие бизнеса.

Проблема чрезмерно крупных компаний сочетается с новыми угрозами во внешней среде. Начиная с 2014 г., резко усилились антироссийские действия внешних сил. Результатом этого стали антироссийские санкции, разрыв деловых и экономических связей, политические ограничения в отношении России. Сотни российских и совместных с зарубежными партнерами проектов оказались замороженными. В условиях действия санкций чрезмерная концентрация выпуска продукции в российских корпорациях ухудшила сбыт отечественной продукции на внешних рынках, так как введение санкций против одного из подразделений корпорации распространяет эти ограничения на всю компанию и ее продукцию. Запреты на поставки в Россию оборудования и комплектующих поставили под угрозу экономическую безопасность России.

Для преодоления новых внешних угроз Правительство Российской Федерации определило курс экономики на импортозамещение. Российские компании осваивают производство новых видов продукции, которые ранее получали из-за рубежа. Можно считать, что, начиная с 2014 г., начался второй этап реструктуризации

российских компаний, вызванный изменениями внешней среды. Приоритетными стали выпуск новой продукции, ранее не выпускавшейся в России, переход к самообеспечению национальной экономики и повышение экономической безопасности страны, что определяет цели реструктуризации компаний. Это не исключает преобразование компаний для повышения эффективности деятельности и улучшения финансово-экономических показателей.

Для производства новых видов продукции требуются новые структурные подразделения в составе корпорации. Должна получить развитие такая форма реструктуризации, как внутренний рост, не предусмотренная положениями Закона об акционерных обществах. Для успешного преобразования российских компаний в современных условиях и с учетом продолжающегося действия антироссийских санкций необходимо определить новые цели и факторы, обосновать методику и механизмы проведения эффективной реструктуризации.

Выводы

Действующие в России методические подходы к реструктуризации компаний отражают цели и задачи первого этапа рыночных преобразований: необходимость преодоления кризисных ситуаций/банкротства, вывод из структуры организации непрофильных и убыточных активов, повышение финансово-экономических показателей деятельности организаций и т.п. В современных условиях необходимость преобразования отечественных компаний обусловлена необходимостью повышения устойчивости российской экономики, преодоления антироссийских санкций, развития импортозамещения. Расширяются формы реструктуризации российских компаний: необходимо развивать такую форму, как внутренний рост, обеспечивающий выпуск новой продукции в новых подразделениях как ответ на изменившиеся условия внешней среды.

Литература

1. *Аистова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М. : Альпина Паблшер, 2002.
2. *Аксенов П.В.* Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 4. С. 74–77.
3. *Безпалов В.В.* Реструктуризация системы управления предприятия : учеб. пособие / В.В. Безпалов ; под ред. С.А. Лочана. М. : Кнорус, 2015.
4. *Белых Л.П.* Реструктуризация предприятий. М. : Юнити-Дана, 2007.
5. *Депафилис Д.* Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. М. : Олимп-Бизнес, 2007.
6. *Ефремова А.Д.* Тенденция к разукрупнению предприятий машиностроительной отрасли / А.Д. Ефремова, В.П. Кузнецов // Научное обозрение. 2017. № 9. С. 69–71.
7. *Ефремова А.Д.* Реструктуризация крупных промышленных предприятий на основе диверсификации хозяйственных структур : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. : Московский институт стали и сплавов, 2019.
8. *Жданов А.И.* Целеполагание при задачах комплексной оценки эффективности реструктуризации железнодорожного транспорта России / А.И. Жданов, В.А. Персианов // Транспорт: наука, техника, управление. 2018. № 1. С. 101–106.
9. *Жданов А.Ю.* Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур. М. : Финакадемия, 2009.
10. *Жданов А.И.* Анализ экономических механизмов и результатов реструктуризации железнодорожного транспорта России : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. : ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», 2018.
11. *Забродин Ю.Н.* Управление реструктуризацией компаний : справочное пособие / Ю.Н. Забродин, В.В. Курочкин, В.Д. Шапиро [и др.]. М. : Дело, 2010.

12. *Контаурова К. А.* Жизненный цикл реструктуризации корпораций с государственным участием // Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт : сб. науч. трудов. 2016. Вып. 1, ч. 2. С. 72–75.
13. *Попович А.* Оперативная и стратегическая реструктуризация предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 9. С. 94–104.
14. *Цыгалов Ю. М.* Управление формированием и реструктуризацией крупных корпоративных структур в черной металлургии. М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 2006.

Об авторе:

Жаббаров Ильдар Равильевич, заместитель генерального директора по корпоративной защите АО «Федеральная грузовая компания» (Москва, Российская Федерация); 7217742@gmail.com

References

1. Aistova M.D. Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformation. M. : Alpine Pablischer, 2002. 287 p. (In rus)
2. Aksenov P.V. Restructuring as a way to ensure sustainability of company development // Strategic solutions and risk management [Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment]. 2012. N 4. P. 74–77. (In rus)
3. Bespalov V.V. Restructuring of the enterprise management system: tutorial / V.V. Bespalov; Under ed. of S. A. Lochan. M. : Knorus, 2015. 280 p. (In rus)
4. Belykh L. P. Restructuring of enterprises. M. : Unity-Dana, 2007. 511 p. (In rus)
5. Depamphilis D. Mergers, acquisitions and other restructuring activities. M. : Olympus-Business, 2007. 960 p. (In rus)
6. Efremova A.D. The trend towards the disassembly of enterprises of the machine-building industry / A.D. Efremova, V.P. Kuznetsov // Scientific review [Nauchnoe obozrenie]. 2017. N 9. P. 69–71. (In rus)
7. Efremova A.D. Restructuring of large industrial enterprises on the basis of diversification of economic structures : dissertation abstract. Moscow Institute of Steel and Alloys, 2019. (In rus)
8. Zdanov A. I. Targeting in the tasks of comprehensive assessment of efficiency of railway transport restructuring in Russia / A. I. Zhdanov, V. A. Persianov // Transport: science, technology, management [Transport: nauka, tekhnika, upravlenie]. 2018. N 1. P. 101–106. (In rus)
9. Zhdanov A. Yu. Management of processes of transformation and restructuring of integrated corporate structures. M. : Finacademy, 2009. 320 p. (In rus)
10. Zhdanov A. I. Analysis of economic mechanisms and results of restructuring of railway transport of Russia: dissertation abstract. Moscow: State University of Management, 2018. (In rus)
11. Zabrodin Yu. N. Management of restructuring of companies: reference manual / Yu. N. Zabrodin, V. V. Kurochkin, V. D. Shapiro [etc.]. M. : Delo, 2010. 528 p.
12. Kontaurova K. A. Life Cycle of Restructuring of Corporations with State Participation // Modern Research of Economic Problems: Russian and Foreign Experience: Collection of Scientific Works [ovremennyye issledovaniya ekonomicheskikh problem: rossiiskii i zarubezhnyi opyt : sb. nauch. trudov]. 2016. Issue 1 (Part 2). P. 72–75. (In rus)
13. Popovich A. Operational and strategic restructuring of the enterprise // Problems of management theory and practice [Problemy teorii i praktiki upravleniya]. 2006. N 9. P. 94–104. (In rus)
14. Tsygalov Yu. M. Management of formation and restructuring of large corporate structures in the iron and steel industry. Moscow : Financial Academy under the Government of the Russian Federation, 2006. 195 p. (In rus)

About the author:

Ildar R. Zhabbarov, Deputy General Director for Corporate Protection of JSC “Federal Cargo Company” (Moscow, Russian Federation); 7217742@gmail.com