

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

Рассматривается ряд основных теоретических и методологических вопросов реструктуризации хозяйствующего субъекта. Раскрывается содержание черт и характеристик акционерного предприятия, благодаря которым оно приобретает свойства адаптации. Основывается модель механизма структурных изменений, и определяется потенциал реструктуризации.

Хозяйствующий субъект (ХС) можно представить в виде самоорганизующейся и саморазвивающейся системы открытого типа. Она тесно взаимодействует с внешней средой, перестраиваясь и достраиваясь за счет ее элементов. Выбор путей развития ХС определяется волей лица, уполномоченного принимать решения в условиях неопределенности.

Внешнюю среду можно представить при этом в виде модели ее осмысления со стороны лица, принимающего решения. Последняя, в свою очередь, определяется опытом и знаниями данного лица, в зависимости от которых модель может приближаться или отдаляться от объективной реальности. Соответственно меняется модель поведения и результаты предпринимательской деятельности (рис. 1). Лицо, принимающее решения, иначе называется «живым» регулятором ХС [1]. В случае, когда хозяйствующий субъект находится в процедурах банкротства, этот параметр выступает в роли арбитражного управляющего, осуществляющего реструктуризацию ХС.

Реструктуризация – это переход от одного режима функционирования ХС к такому (из совокупности доступных), при котором частично или полностью пересматривается его внутренняя структура. Задача «живого» регулятора при этом состоит в том, чтобы определить тот или иной вариант такого перехода с учетом факторов реструктуризации (рис. 2).

К группе непосредственных факторов внешней среды следует отнести государство и институты. Государство определяет состояние экономики различных уровней и воплощает механизмы защиты и контроля за соблюдением прав собственности. Институты определяют совокупность созданных людьми правил и норм взаимодействия ХС, являющихся условиями установления взаимовыгодных обменов и контрактов.

К группе базовых факторов внешней среды относятся технологические и экономические

факторы. Характер и сила их влияния проявляются в требовании постоянного повышения эффективности капитала хозяйствующего субъекта.

Технологический фактор. Речь идет о таких его свойствах, как способность сегментировать определенную область общественного производства и обеспечивать создание автономных и интеграционных структур. Он в итоге непосредственно вызывает структурные изменения в хозяйствующем субъекте. Алгоритм здесь такой: экономические проявления перемен в технологии – стимулы – мотивация – потребности – организационные решения – внесение изменений во внутриорганизационные правила, систему связей и взаимодействий в организационной среде ХС.

Экономический фактор. Он определяет «цену» нахождения наиболее адаптированной организационной структуры и перехода к ней. Сама по себе эта «цена» равна всем издержкам перехода, связанным с устранением или трансформацией малопродуктивных структурных звеньев, изменением структуры принятия решений, системы информации, достижения мотивационных эффектов. Подчеркивая отмеченное, И. Ансофф называет составляющие «стратегического успеха»: суть системных решений в стратегическом управлении – способы выбора стратегической позиции – разработка, адаптация и внедрение управленческой стратегии –

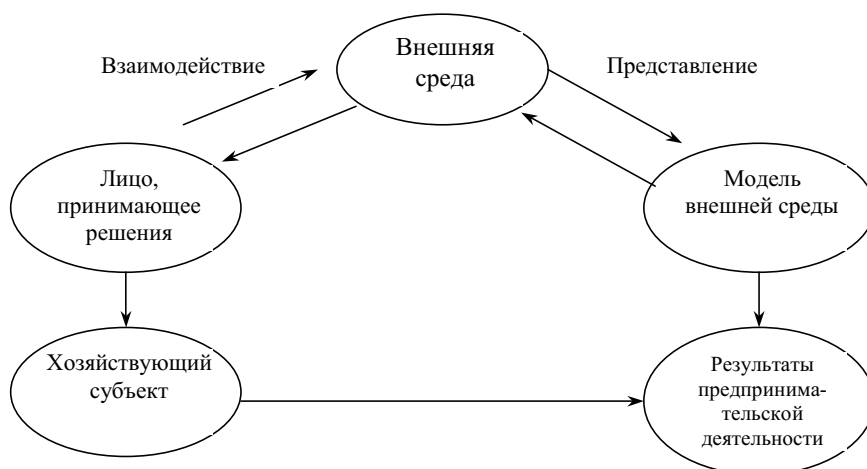


Рисунок 1. Эволюционное представление результатов предпринимательской деятельности

выбор структуры стратегического управления – методы управления в условиях стратегических изменений [2].

Внутренние факторы. Иначе их называют опосредованными, связанными с целями и системой ценностей ХС. Прежде всего речь здесь может идти о «живом гомеостате» – создателе организационной культуры в рамках данного хозяйствующего субъекта. Говоря иначе, речь идет об эндогенных факторах (в противовес экзогенных – внешних).

Объектом реструктуризации является внутренняя и рабочая среда ХС (рис. 3). К последней обычно относят всех участников рынка, с которыми у ХС есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на него.

Это потребители продукции, инвесторы, поставщики продукции, сырья, материалов и услуг, деловые партнеры и т. д.

У каждого ХС есть определенный потенциал реструктуризации. Его оценка связана с рассмотрением вопросов анализа и аудита его хозяйственной деятельности. Делается это с целью разработки и выбора критериев для принятия правильных решений относительно реструктуризации. В процессе оценки потенциала выясняется, насколько эффективно было управление ресурсами, рациональна ли организационная структура, как сочетаются заемные и собственные источники финансирования, какова оборачиваемость активов и рентабельность продаж.

На основе анализа и аудита осуществляется разработка определенной стратегии и тактики в сфере производства, маркетинга, финансов, экономической безопасности и кадров ХС. Следует подчеркнуть, что потенциал реструктуризации определяется также деятельностью «живого» регулятора – арбитражного управляющего.

На рис. 4 представлена модель механизма реструктуризации. Речь в ней идет об ответе ХС на запросы внешней среды посредством структурных преобразований, которые реализуются через распределение власти и контроля за движением ресурсов, величиной издержек и прибыли.

Предпринимательская инициатива арбитражного управляющего означает в данном случае предвидение, действующее через реструктуризацию организационной культуры и акционерного капитала. Его следует отличать от менеджерской деятельности «живого» регулятора, направленной на реструктуризацию функционального поля и имущества ХС (рис. 5).

Функциональное поле – совокупность видов деятельности, агрегированных в виде функций,

обеспечивающих экономическую эффективность, определяющих реакцию на направленность изменений внешней и внутренней среды с учетом интересов собственников данного предприятия.

Все функции градообразующего предприятия связаны с горизонтальным разделением труда. Они же связаны с его координацией, осуществляемой арбитражным управляющим. Антикризисная стратегия касается пяти видов деятельности, представленных в табл. 1.

В таблице 2 дана характеристика функционального поля ОАО «НОСТА». Из нее видно, что в современных условиях ведения хозяйственной деятельности наибольшую значимость имеет функция маркетинга – 28% в рамках функционального поля акционерного предприятия (АП). Далее следует функция экономической безопасности (24%). Три другие функции имеют практически одинаковую значимость.

В 2001 г. структура функционального поля была иной. Это свидетельствует о значительных изменениях в ОАО «НОСТА», произошедших за два последних года.

Организационная культура ХС выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, структурных подразделений и административно-управленческого персонала. По сути, это субкультура национальной деловой культуры и менталитета, преобладающего в государстве. Смена системы ценностей и принципов, произошедшая у нас в стране, повлекла за собой разрушение данной субкультуры на многих предприятиях.

Организационная культура отечественных предприятий, а точнее, ее отсутствие, не предусматривает применения и реализации стратегического планирования, которое ориентирует на создание благоприятных условий для перспективной деятельности, а не на удовлетворение текущих потребностей. А это наносит огромный ущерб ХС. Об этом свидетельствуют преимущества стратегически ориентированной организационной культуры предприятий США. Долгосрочное удержание сегмента рынка с постоянными потребностями в течение 10 лет позволяет увеличить прибыль с данного сегмента в 50 раз, а увеличение числа постоянных потребителей на 5% означает рост прибыли на 30-85%.

В российских условиях целесообразно применять два типа организационной культуры: «культуру власти» и «культуру задачи». Первая в качестве источника власти предполагает эффективное

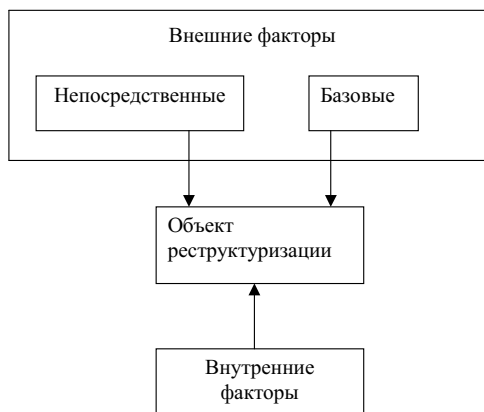


Рисунок 2. Классификация факторов реструктуризации ХС

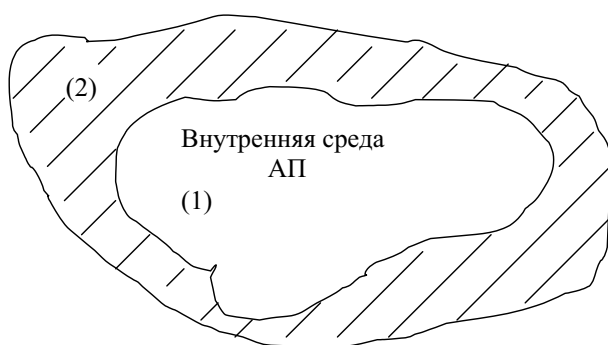


Рисунок 3. Объект реструктуризации: 1 – внутренняя среда акционерного предприятия (АП), 2 – рабочая среда

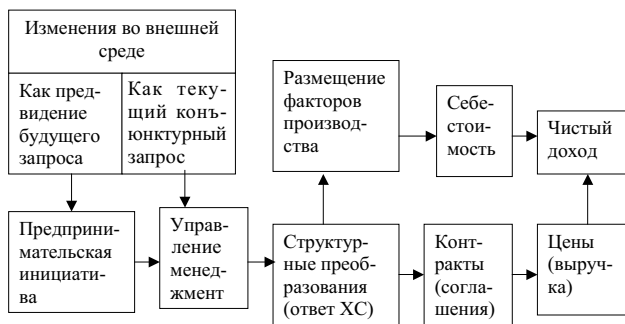


Рисунок 4. Модель механизма реструктуризации ХС

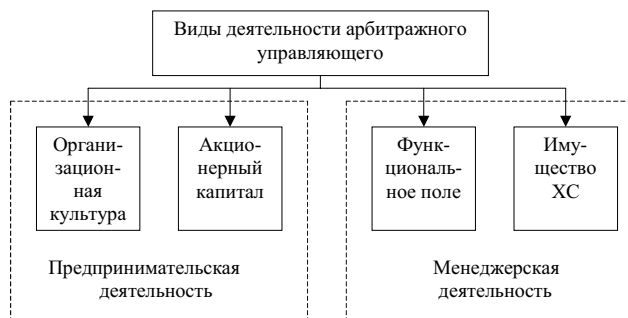


Рисунок 5. Два вида деятельности арбитражного управляющего

Таблица 1. Антикризисная стратегия реструктуризации функционального поля градообразующего промышленного предприятия

Антикризисная стратегия	Основные направления деятельности
1. Финансовая	Повышение ликвидности активов Развитие инструментов управления ликвидностью Улучшение системы учета и контроля издержек Оптимизация прибыли предприятия
2. Маркетинговая	Формирование дилерской сети Диверсификация цен Развитие рынка Упрочение отношений с ключевыми клиентами
3. Производственная	Структурная реорганизация производства Улучшение качества продукции Повышение экономической эффективности производства Изменение номенклатуры и ассортимента продукции
4. Кадровая	Улучшение кадрового потенциала Реорганизация организационной структуры Внедрение концепций центров ответственности Преодоление старого корпоративного мышления
5. Экономическая безопасность	Снижение общесистемных и территориальных угроз Избежание угроз, исходящих от внутренней среды предприятия Укрепление собственной службы безопасности Защитная направленность действий в сфере ресурсов и затрат

Таблица 2. Структура функционального поля ОАО «НОСТА»

Функция предприятия	«Вес» функции	
	2001 г.	2003 г.
1. Финансовая	19	16
2. Маркетинговая	20	28
3. Производственная	11	17
4. Кадровая	33	15
5. Экономическая безопасность	17	24
Итого:	100	100

использование и перераспределение руководителем имеющихся ресурсов. Она базируется на принципах иерархической структуры, продвижение по ступеням которой осуществляется по критериям преданности общей миссии ХС. Этот тип организационной культуры позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Вторая культура ориентирована на решение поставленных задач и реализацию разработанных проектов. Эффективность деятельности предприятия с такой культурой определяется профессионализмом студентов, корпоративным групповым эффектом и полнотой информации. Применение данного типа организационной культуры целесообразно в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности ХС.

С точки зрения системного анализа организационную культуру следует рассматривать как характеристику способности эволюционного перехода ХС из одного состояния в другое. Это обстоятельство следует учитывать при моделировании процессов реструктуризации, осуществляемой арбитражным управляющим. Кроме того, организационную культуру следует рассматривать не толь-

ко как субъект, но и как инструментарий реструктуризации ХС.

Важной частью экономики переходного периода является успешное перемещение и перегруппировка фондов, принадлежащих государству и переданных в полное хозяйственное ведение предприятиям. Средством для достижения успеха такого перемещения и перегруппировки фондов выступает реструктуризация, целью которой является обеспечение конкурентоспособности предприятий.

Чтобы поддержать контроль или усилить потенциал конкурентоспособности, реструктурирование должно охватывать очень разные сферы их деятельности. В результате реструктуризации должны быть преодолены различия между характеристиками текущей деятельности предприятия и характеристиками, необходимыми в случае, если они становятся конкурентоспособными на международном уровне. Достичь этого возможно, если потенциально жизнеспособные предприятия смогут обеспечить себя финансовыми средствами и управленческими знаниями для выживания и развития в новом, открытом для конкуренции окружении.

Реструктуризация акционерного капитала сводится к изменению соотношения между количеством обыкновенных акций в составе крупных их пакетов, находящихся в собственности отдельных совладельцев фирмы, в результате:

- выпуска и размещения на фондовом рынке новых акций (особенно по закрытой подписке в меньшей мере из-за эмиссии на фондовый рынок);
- того же отношения акций, находящихся в распоряжении предприятий (ранее им выпускаемых или выпущенных, но не размещенных);
- увеличения уставного капитала, произведенного без размещения на фондовом рынке новых акций;
- того же при уменьшении уставного капитала, осуществленного без выведения акций предприятия с фондового рынка;
- слияний и поглощений;
- приобретения незначительных количеств акций, принадлежащих третьим лицам, или продаж собственных акций;

– диверсификации инвестиционного портфеля предприятия.

Схематично реструктуризацию акционерного капитала можно представить в следующем виде (рис. 6).

Стратегия реструктуризации капитала направлена на достижение приемлемого соотношения долга и собственности, минимизацию издержек на привлеченный капитал и максимизацию рыночной стоимости бизнеса. Так как ХС не может успешно развиваться в долгосрочном периоде без прироста активов или обновления их свойств, то при реструктуризации акционерного капитала необходимо уделить внимание инвестиционной политике предприятия. Это могут быть реальные инвестиции (вложение в производство основных средств, строительство зданий) и портфельные (инвестиции в различные финансовые инструменты – ценные бумаги, депозиты банков для сохранения и приращения капитала).

Обобщая, следует подчеркнуть, что проблема реструктуризации ХС является всегда актуальной (в связи с естественностью данного процесса в рыночных условиях хозяйствования). В этих условиях необходимо ее теоретическая проработка, чему и посвящена данная статья.

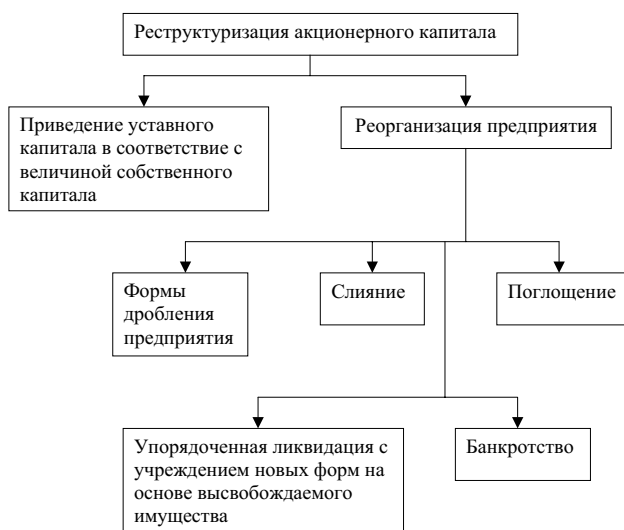


Рисунок 6. Содержание понятия «реструктуризация акционерного капитала» ХС

Список использованной литературы:

1. Дубровский В.Ж. Теоретические основы организационной структуры. – Екатеринбург: УУГЭУ, 1998. – 200 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
3. Астраханцева И.А. Финансовая реструктуризация несостоятельных предприятий как стратегия оздоровления в процессе антикризисного управления. – М.: ФИНЭКО, 2002. – 114 с.
4. Попов А.Н., Оксамитный А.К., Сальников К.В. Эффективность управления градообразующим предприятием – банкротом (на примере деятельности арбитражного управляющего). Челябинск, УралГАФК. – 128 с.
5. Дубровский В.Ж., Оксамитный А.К. Персонифицированность управления реструктуризацией и реорганизацией хозяйствующего субъекта // Формирование экономического образа мышления. Труды выездной научно-практ. конференции. Нью-Йорк, 14-17 июля 2003 г. – Челябинск: УралГАФК, 2003. – С. 18-25.