

КОРПОРАТИЗАЦИЯ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье показана роль корпораций на современном этапе развития отечественной экономики. Рассмотрены факторы и риски, определяющие положение границы целесообразности разукрупнения или слияния предприятий. На основе анализа корпоративных объединений российского легпрома выработаны рекомендации для предприятий легкой промышленности Оренбургской области.

Процесс институциональной реструктуризации промышленности активно развивается в России с начала 90-х годов. При этом доминирующей до настоящего времени была тенденция дезинтеграции, разукрупнения промышленных предприятий и создания разветвленных финансово-промышленных структур «планетарного» типа. Такие структуры включают ряд (порой до нескольких десятков) производственных, торговых и сервисных малых предприятий в качестве сателлитов крупного или среднего промышленного акционерного общества. Как правило, эти структуры формируются по решению руководства именно «материнского» предприятия, а учреждение малых сопутствующих предприятий позволяет основному решать значительное число своих финансовых, снабженческих и иных проблем.

Параллельно идут и процессы поиска базовыми промышленными предприятиями своего места в изменившейся хозяйственно-административной, рыночной и финансовой среде, перераспределения власти (собственности) внутри и вокруг предприятий, а также перегруппировки функций внутрифирменного управления. В этих условиях чрезвычайно важно синхронизировать и скоординировать все эти процессы, обеспечить целенаправленное развитие и улучшение финансово-экономического состояния промышленных предприятий.

Для этого необходимо, чтобы наряду с процессами дезинтеграции, реализующими «центробежные» силы экономического отталкивания, шли интеграционные процессы, основанные на «центростремительных» силах экономического притяжения. Иными словами, чтобы процессы стихийного разукрупнения, доминировавшие в промышленности более пяти лет, были введены в рамки процесса управляемой стратегической реструктуризации.

Под «стратегией реструктуризации» будут пониматься группы взаимосвязанных решений, принятие которых в ходе реструктуризации

может повлиять на стратегические позиции и планы предприятия.

Основными причинами, вынуждающими предприятия к объединению, являются: усиление рыночной конкуренции; стремление к снижению производственных издержек; требования снижения рисков, опасностей и угроз, в том числе за счет диверсификации деятельности; централизация выполнения общей сбытовой функции (закупки, реклама, сбыт, получение товарных знаков и т. п.); повышение эффективности производства; расширение рынков сбыта; привлечение инвестиций; необходимость финансового оздоровления производства.

Сам по себе процесс разукрупнения конкретного предприятия, так же, как и процесс его интеграции (слияния, присоединения) с другими, многовариантен, а его последствия неоднозначны. Поэтому одной из основных задач аналитического обеспечения реструктуризации является исследование организационно-экономических механизмов проведения реструктуризации, функционирования создаваемых структур, а также экономических последствий как разукрупнения, так и интеграции для предприятия. Заметим, что эти процессы не являются взаимоисключающими, и даже в рамках одного предприятия предметное разукрупнение может сопровождаться, скажем, территориальной концентрацией.

Сложившиеся научно-практические подходы к формированию хозяйственных структур позволяют выбрать методы реформ, наиболее приемлемые для конкретных условий и различных видов хозяйственных объединений. Основное противоречие применительно к структуре российских предприятий заключается в следующем. Неравномерность воздействия кризисных факторов на отдельные производства требует выделения и разделения предприятия на конкурентоспособные и неконкурентоспособные части, однако технологическая специализация не позволяет осуществить это деление по продуктовому принципу.

Еще более сложно разделить единую производственную инфраструктуру предприятия. Технологически специализация «заставляет» сохранять производственный персонал, даже если он в незначительной степени участвует в выпуске продукции.

Потенциал реструктуризации в российской промышленности определяется тем, что многие крупные предприятия могли выпускать (и выпускали) множество разнородной продукции, зачастую не связанной друг с другом, работая в рамках единой управленческой и производственной инфраструктуры. В настоящее время многие из них создали структуры дивизионального типа на основе превращения существующих подразделений в коммерческие единицы с юридическими правами. Эти структуры дополняются сетью малых хозяйственных форм по выпуску определенных видов продукции (услуг).

Дореволюционный опыт России и мировой опыт последующего периода показывает, что необходимость и возможность становления корпоративных отношений в обществе в разные периоды времени и в различных странах имели свои особенности при сохранении единой целевой направленности на повышение эффективности производственных и коммерческих процессов.

Сегодня в мире сложились несколько видов устойчивых корпоративных отношений: американский, западноевропейский, японский. За последнее десятилетие наиболее успешные международные корпорации перестроили свой бизнес в соответствии с принципами высокоэффективных организаций (High Performed Organization в США и Европе, скелетные системы – в Японии), которые на практике доказали свои преимущества перед традиционными структурами. Главными принципами таких систем являются: ориентация производственных подразделений на потребителей, делегирование полномочий и ответственности на более низкий уровень, модернизация управленческих структур в направлении сокращения центральных офисов, реинжиниринг бизнес-процессов на основе широкого применения информационных технологий, наличие совершенно определенных критериев оценки эффективности. Разрушение в России социалистических экономических отношений стихийно вновь вызвало к жизни корпоративные формы деловых взаимоотношений, которые проявляются сегодня как

в мелкотоварном производстве, так и в крупных объединениях: ведущих отраслевых АО, ФПП, холдингах и других.

Вопрос об объективной границе целесообразности разукрупнения или слияния предприятий обсуждается в научной литературе давно. Так, Клейнер Г.Б. выделяет следующие основные факторы, определяющие положение этой границы (таблица 1).

Для предприятий каждого типа и каждой отрасли существует своя абсолютная планка, ограничивающая рост. Однако высота этой планки во многом зависит от организации управления на предприятии.

Основная часть анализа возможных последствий процесса разукрупнения или слияния сводится к анализу рисков. Рассмотрим состав рисков разукрупнения (таблица 2).

Прямое противопоставление систем вертикальной и горизонтальной интеграции предприятий является некорректным, поскольку у каждой из этих систем есть свои особенности, достоинства и недостатки.

Горизонтальная специализированная организация создает предпосылки для совершенствования технологии, качества результатов отдельных операций, сокращения внутренних издержек. Недостатки связаны с трудностями налаживания межуровневых взаимодействий, слабой ориентацией на конечный результат, недостаточной мотивацией работников.

Наоборот, вертикальная организация легче обеспечивает нацеленность на рыночный результат, создает предпосылки для мотивации работников, восприимчивости к изменению внешней среды. Вместе с тем эта восприимчивость и рыночная мотивация могут оказаться бесполезными, если технологическая основа производства находится в неудовлетворительном состоянии и не позволяет реализовать правильно уловленные потребности рынка. Кроме того, вертикальная организация связана с дублированием функций в отдельных бизнес-единицах, что может вызвать рост общих издержек производства.

Таким образом, горизонтальная, или функциональная, структуризация способствует хорошей организации процессов воспроизводства, в то время как вертикальная, или дивизиональная, – хорошей организации производственных и маркетинговых процессов.

Исходя из анализа факторов, способствующих повышению эффективности производ-

Таблица 1. Факторы, определяющие целесообразность разукрупнения или слияния предприятий

Фактор	Содержание
1. Экономическая эффективность	Укрупнение позволяет на основе синергических эффектов более результативно использовать объединенные ресурсы, обеспечить реализацию более прогрессивных технологий, снизить транзакционные издержки, однако ухудшает результативность процесса принятия и реализации решений
2. Восприимчивость к рыночным сигналам	По мере укрупнения снижается качество и скорость реакции на рыночные изменения. В иерархических организациях увеличивается число уровней управления, что неизбежно требует делегирования функций принятия решений на нижний уровень
3. Управляемость предприятия	Риск потери управляемости коллективом значительно выше при децентрализации управления и автономизации подразделений. Возвращение к управляемости возможно только при применении сильнодействующих средств
4. Целенаправленность функционирования предприятия и консолидированность коллектива	При укрупнении расширяются возможности целеполагания и реализации поставленных целей. Увеличивается риск постановки ошибочных задач, неверного выбора стратегии. В раздробленном на автономные системы предприятии ответственность за неправильные решения локализуется внутри каждой системы
5. Экономическая недобросовестность физических и юридических лиц	Имеется в виду одностороннее нарушение контрактных обязательств, уклонение от распоряжений начальства и т. п.
6. Социальный статус менеджмента	Слияние предприятий может порождать рост престижа руководителя объединенного производства и падение престижа руководителей присоединяемых предприятий
7. Мотивация персонала	Для рабочих и руководителей низового звена влияние данного фактора практически отсутствует. Для специалистов и административного персонала расширение масштабов производства в целом положительное
8. НТП и технический уровень производства	Укрупнение и слияние предприятий способствует росту научно-технического уровня производства, даже если у одного из присоединяемых производств данный уровень не высок
9. Концентрация информации и производственного опыта	Дробление предприятия на самостоятельные фирмы сопровождается возведением «информационных перегородок» между ними, что отрицательно сказывается на информационном потенциале предприятия

Таблица 2. Состав рисков разукрупнения

Вид риска	Содержание
1. Цикличность развития организации	Период децентрализации «вплоть до отделения» неизбежно сменяется периодом консолидации с целью поиска конкурентоспособных преимуществ. Необходимо сохранить полностью управляемое и максимально защищенное ядро предприятия, которое может стать основой для будущего цикла
2. Интенсивность и направленность НТП в данной подотрасли	При изменении технологии и номенклатуры подотрасли не все специализированные предприятия могут перестроиться и выдержать отраслевую конкуренцию. Необходимо составить научно-технические прогнозы жизненных циклов профильной продукции предприятия в целом и предприятий-сателлитов
3. Отсутствие воспроизводственной базы у сателлитов	Трудность в длительном функционировании возникающего малого предприятия, укрепление его зависимости от материнской компании
4. Слабая управляемость неконсолидированного производства	При договорной системе отношений с выделенными предприятиями, являющимися юридическими лицами, в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается неким третейским судом (например, советом директоров). Однако в спорах между юридическими лицами обязательное решение принимается не внутренним, а официальным судом. При этом решение может противоречить решению совета директоров
5. Генеральный директор предприятия	Степень личной зависимости бизнеса очень высокая. Уход сильного и стратегически мыслящего директора с предприятия независимо от причин и целей ухода вызовет серьезный сбой в бизнесе в целом

ства при осуществлении процесса интеграции, становится очевидной объективная необходимость межотраслевого объединения производителей, в частности перерабатывающей промышленности и АПК, для совместного решения проблем. Межотраслевые объединения обычно являются более гибкими по сравнению с отраслевыми структурами, они лучше приспособляются для решения конкретных задач производства, реализации совместных стратегий выживания и развития.

На основе анализа формирования объединений в АПК различных регионов России их можно сгруппировать по целям, задачам и выполняемым функциям следующим образом. Объединения, создаваемые для:

- организации совместной деятельности;
- концентрации капитала и создания агропромышленного производства;
- оказания производственных, снабженческо-сбытовых, консалтинговых, инжиниринговых и иных услуг товаропроизводителям;
- кредитования;
- других целей.

Организационно-экономические объединения могут создаваться путем:

- кооперации сельхозпроизводителей;
- интеграции производства и капитала сельхозпроизводителей и перерабатывающих организаций;
- объединения товаропроизводителей по отраслевому принципу;
- реформирования крупных агропромышленных предприятий и выделения из них юридически самостоятельных структур, организационно-экономически составляющих единое целое;
- организации подсобного агропромышленного производства крупными несельскохозяйственными организациями;
- обеспечения сырьем перерабатывающих предприятий и продвижения продукции на рынок, то есть объединения технологических цепочек в продуктовых подкомплексах.

Рациональное организационное построение агропромышленного производства определяется двумя основными принципами. Первый – целостность агропромышленного объединения, оно должно включать в свой состав участников всего технологического цикла производства продовольствия: сельских товаропроизводителей, перерабатывающие производства и торговые подразделения. Второй – достаточность

отдельных технологических производств по отношению друг к другу, это означает, что объединение должно иметь баланс между сырьевой базой, мощностями по переработке и торговой сетью.

К настоящему времени уже существует несколько видов устойчивых национальных и международных корпоративных образований, которые представляют собой некую совокупность людей, интересов, капиталов, производств, действующих на пользу участников самого объединения и в конечном итоге всего общества в целом. Такие корпорации формируют новые хозяйственные отношения, адекватные внешней и внутренней среде, складывающимся в процессе производственной деятельности условиям.

Оценка экономического эффекта от объединения и взаимодействия участников корпорации может быть реализована на основе системы показателей и относительных коэффициентов, характеризующих интегрированность:

- головной компании и участников группы – по размерам и структуре консолидированных активов, объемам управленческих услуг головной компании, объемам господдержки или внешних заимствований, полученных при ее непосредственном участии;
 - производящих и перерабатывающих предприятий – по показателям объемов производства и доле продукции, перерабатываемой участниками корпорации;
 - разрабатывающих и серийных промышленных предприятий группы – по объемам прямых и взаимных кооперированных поставок, доле обеспечения производства корпорации собственными НИОКР;
 - промышленного и банковского секторов – по показателям объемов финансовых услуг со стороны банков, доли корпоративных банков в общем объеме заемных средств, инвестируемых в основной и оборотный капитал, прироста банковских оборотов за счет расширения клиентской базы и т. п.;
 - промышленного и торгового капиталов – по доле продаж корпорации, обеспеченных собственной торговой сетью, по приросту объемов продаж группы за счет снижения торговых наценок, полученных как результат долгосрочной контрактации.
- Среди основных источников потенциальной конкурентоспособности корпоративных структур, которые необходимо учитывать в

процессе их создания, прежде всего можно выделить такие, как:

- качество и цены по основной номенклатуре изделий, совместно производимых взаимодействующими производствами корпораций;

- масштабы концентрации производства по основным видам продукции (при этом следует учитывать, что такое увеличение масштабов концентрации производства значительно снижает маневренность на рынке и вынуждает корпорации идти на значительные уступки путем снижения цен ради сохранения масштабности деятельности);

- оптимальность межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, производственно-технологических цепочек и механизмов взаимодействия с НИИ и КБ, поставщиками, сбытовыми и сервисными организациями, потребителями готовой продукции;

- развитие инновационного потенциала и технологический уровень производства, достаточность и сбалансированность производственных мощностей (здесь следует обратить внимание на наличие скрытого противоречия, поскольку рынок потенциально ориентирован на изменение выпускаемой продукции, а принципы развития средств технологического оснащения предполагают повышение производительности оборудования на выпуск однотипной продукции);

- степень диверсификации деятельности как фактора повышения устойчивости корпорации на рынке за счет перераспределения и снижения корпоративных рисков;

- наличие долгосрочной стратегии маркетинга;

- качество менеджмента корпорации;

- наличие устойчивых связей с кредитно-финансовыми организациями.

Таким образом, эффективная корпорация должна стремиться контролировать только те операции, которые не могут быть выполнены конкурентами или являются исключительно важными для обеспечения лидерства на рынке.

В настоящее время в российской легкой промышленности уже есть яркие положительные примеры успешно сформированных объединений, а также дезинтеграции предприятий.

Ассоциация предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис» в течение 9 лет занимается серийным производством и реализацией рабочей обуви, средств индивидуальной защиты (СИЗ) и тканей. Ком-

пания «Восток-Сервис» создала в России крупное производственное объединение, цель которого – удовлетворить потребности российского рынка в качественной рабочей одежде и обуви. Сегодня в состав ассоциации входит более 20 предприятий и организаций. Среди них: прядильно-ткацкая фабрика – крупный производитель суровых хлопчатобумажных тканей мирового качества, 8 швейных фабрик, в том числе предприятия, где расположены экспериментальные цеха для изготовления опытных партий новых моделей спецодежды, механический завод, обувная фабрика, завод по производству металлофурнитуры, завод техкожизделий, строительная компания и предприятие по производству пластиковых окон. В ассоциации работает более 15 000 человек.

Одной из приоритетных задач является создание замкнутого производственного цикла: от хлопковолокна на прядильно-ткацкие фабрики, кож и обувных материалов – на обувные до производства и реализации готовых изделий (спецодежды и рабочей обуви).

Текстильный холдинг «Яковлевский» создан в 1992 г. Сейчас в холдинг входят 4 промышленных предприятия: ХБК «Родники-текстиль», Самойловский ХБК, ПТФ «Шаговец», ТФ «Гатекс», швейное объединение, ОАО Текстильный торговый дом «Яковлевский». Численность персонала – около 10 000 человек. Годовой оборот – около 2,4 млрд. руб. Основное направление деятельности – производство хлопковых и смешанных тканей для домашнего текстиля, спецодежды, верхней одежды, для технических целей. Официальный поставщик Минобороны и других силовых ведомств России и СНГ, поставщик предприятий нефтяной, газовой, угледобывающей, атомной, металлургической и алюминиевой промышленности России, является экспортером готовых хлопчатобумажных тканей для одежды в страны Европы.

В 1994 г. ЗАО «Чайковский текстиль» был монолитным предприятием (ОАО «Орентекс» является вторым подобным текстильным гигантом в нашей стране). Уже в 1995 г. были получены первые результаты интенсивной работы предприятия совместно с внешними консультантами, которые сопровождали реализацию разработанных рекомендаций, – это увеличение объема продаж и производства в 1,5 раза, регулярная выплата заработной платы, расчет с долгами и уход из зоны банкротства. К 1997 г. ЗАО «Чайковский текстиль» представляло со-

бой материнскую компанию, имеющую более чем 15 дочерних предприятий и филиалов (в том числе региональных представительств, включая зарубежные). В настоящее время это одна из немногих в отрасли компаний, не имеющая долгов, достаточно устойчивая, продолжает развиваться, наращивать объемы продаж и является инвестиционно привлекательной.

В Оренбургской области сегодня также актуальными становятся отношения, возникающие на базе проведения реструктуризации отдельных производств за счет создания широкого спектра различных корпоративных объединений, которые могут стать основой стабильного возрождения промышленности страны.

Для таких предприятий области, как «Орелана», «Орника», «Оренбургшвеймех», мы предлагаем горизонтальный тип интеграции. Это даст возможность проведения единой ценовой политики как для расширения ниши рынка, так и для получения максимальной прибыли, в том числе за счет большой экономии в масштабных продажах, а также вытеснения конкурентов, прежде всего в лице «челноков», привозящих товар из Китая и Турции.

Для ОАО «Ореншаль» приемлемой будет обратная вертикальная интеграция. Следовательно, направления интегрированного роста фабрики проявятся в:

- приобретении поставщиков;
- усилении контроля над поставщиками;
- учреждении дочерних снабженческих структур, постепенно охватывая более ранние стадии производственного процесса.

А инструментами эффективности интеграции выступают:

- уменьшение колебания цен на сырье;
- уменьшение запросов поставщиков;
- поставщики из центров расходов превращаются в центры прибыли с трансфертными ценами.

Открывающимися потенциальными возможностями для ОАО в новом качестве будут сквозное обеспечение качества выпускаемой

продукции, развитие НИОКР по сырью, диверсификация и информационная обеспеченность технологий производства сырья, концентрация инвестиций в экономически слабом звене интеграции.

Также необходимо добавить, что ценообразование на шерсть для данного предприятия является исходным элементом, при помощи которого можно снять основные противоречия в системе взаимоотношений между отраслями, задействованными на рынке шерстяного сырья, и обеспечить их взаимодействие, так как цены работают в том же режиме, как и принятая модель управления экономикой.

Для ОАО «Орентекс», по нашему мнению, наиболее приемлемой является поступательная вертикальная интеграция, которая обеспечит возможность сохранения унифицированной технологии от производства до реализации продукции и учреждения различных типов торговых домов. Инструментами эффективности интеграции выступают:

- расширение посреднических услуг;
- ускорение оборота средств за счет организации розничной и мелкооптовой торговли.

Однако большинство оренбургских предприятий предпочитают самостоятельно предвидеть и предотвращать негативные события, т. е. рассматривают реформирование деятельности как единственный способ только собственного развития. В этом случае целью реформирования деятельности отдельного предприятия является такое повышение эффективности организации бизнес-процессов, которое обеспечит ему надежность и устойчивость развития, получение преимуществ в конкуренции, расширении рынка сбыта, увеличении прибыли на инвестированный капитал. Тем не менее разовый эффект от преобразования деятельности со временем неизбежно теряет свою значимость, поэтому не менее важной целью является организация объединений в виде саморегулирующей системы, своевременно реагирующей на требования рынка, партнеров, конкурентов.

Список использованной литературы:

1. Одинцов М., Ежкин Л. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства // Экономист. – 2000. – №10. – С. 58.
2. Стратегии бизнеса: справочник / Под общ. ред. д. э. н. Г.Б. Клейнера, М.: «КОНСЭКО», 1998.
3. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. – 2-е изд., пререраб. и доп. – СПб.: Изд-во «КультИнформПресс», 2002. – 243 с.
4. Вихорев В.А., Глушков Г.А., Дорохин В.В., Ириков В.А., Ляпунов С.И. Реформирование и реструктуризация предприятий: опыт и перспективы // Компьютер в бухгалтерском учете. – 1997. – №4. – С. 27.
5. Гальперин С.Б., Дороднева М.В., Мишин Ю.В., Пухова Е.В. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур // Под ред. д.э.н. С.Б. Гальперина. – М.: «Издательский дом «НОВЫЙ ВЕК», Институт микроэкономики, 2001. – 56 с.