

Практика реструктуризации промышленных компаний

А.В. Киселева

Экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета, кафедра экономической теории и экономической политики

Аннотация. В статье раскрываются основные цели и содержание реструктуризации промышленных компаний, особенности этого процесса в современных российских условиях, а также исследуется опыт проведения реструктуризации на конкретном примере компании "Северсталь".

Abstract. The paper has considered basic purposes and substance of industrial companies' restructurization, the peculiarities of this process in modern Russian reality have been given. The author has analyzed the experience of the restructurization of the company "Severstal".

1. Введение

На рубеже 90-х годов XX столетия российская экономика вступила в период глубоких преобразований. Адаптация большинства отечественных предприятий к новым условиям хозяйствования проходила с большими трудностями, а текущее положение многих из них можно было охарактеризовать как кризисное, что во многом усугублялось общей политической и экономической нестабильностью, несовершенством налогового законодательства и другими макроэкономическими факторами.

В результате осуществления массовой приватизации произошли качественные изменения в структуре собственности предприятий. Высокими темпами началось формирование товарного и финансового рынков, что, в свою очередь, предъявило новые требования к параметрам и структуре активов, задействованных в производственном процессе. Однако структура активов оказалась неэффективной в смысле обеспечения оптимизации цен на товары и услуги, переориентации производства на создание конкурентоспособной продукции.

Исходя из этого, необходимо было, прежде всего, реструктуризировать имущественный комплекс приватизированных предприятий, т.е. их активы.

В настоящее время в экономической литературе появилось большое количество публикаций, посвященных реструктуризации предприятий. Эти публикации, как правило, описывают опыт работы отечественных или иностранных консультационных компаний, рассматривают некоторые меры по повышению эффективности деятельности проблемных компаний и в то же время отличаются отсутствием системности, что существенно снижает их практическую ценность.

2. Цели реструктуризации и особенности ее реализации в России

Во всех исследованиях выделяются две основные цели реструктуризации (Земцов, 2002; Сафаров, 2003):

- приведение бизнес-системы в соответствие с ожиданиями собственников;
- повышение стоимости бизнес-системы.

Во-первых, у предприятия есть собственники, которые вправе требовать от бизнес-системы желаемого (целевого) состояния, которое ими и задается. Собственность предусматривает полное распоряжение объектом владения. Во-вторых, есть универсальный показатель эффективности бизнеса – его стоимость, повышение которой является неперенным условием успешного менеджмента – вне зависимости от того, рассматривается продажа предприятия в будущем или нет.

Все остальные проблемы, связанные с поведением персонала и менеджмента, конкурентов, партнеров и поставщиков и т.д., определяют выбор конкретной стратегии для достижения целей бизнес-системы. Поэтому реструктуризация должна иметь сквозную, общую цель, которой подчиняются все работы по изменению предприятия. Такая цель должна находить свое отражение во всех элементах системы управления, иначе результаты реструктуризации будут либо неполными, либо противоречивыми. Для успешной реструктуризации бизнес-систем необходимо применять инструменты и методологии, позволяющие вырабатывать системные, комплексные и непротиворечивые решения (Хлебников, 2002).

Как показывает практика, если реструктуризация бизнеса проводится как логичный и хорошо спланированный процесс, то она позволяет достаточно быстро прекратить падение стоимости бизнеса и начать постепенное ее восстановление (при условии, что бизнес потенциально жизнеспособен). Вместе с тем закладывается основа для выработки устойчивой стратегии роста и увеличения

стоимости компании в будущем, в частности, путем выхода на рынки капитала, слияний и приобретений, стратегических альянсов.

Однако процесс реструктуризации бизнеса в России имеет ряд особенностей. Среди негативных факторов можно назвать нарушение прав акционеров, слабую нормативную базу, социальную нагрузку крупных предприятий, "серые схемы" в бизнесе, низкое качество финансовой и управленческой отчетности, трудности с получением кредитов на приемлемых условиях, бюрократические барьеры и коррупцию, сложные зачетные и бартерные схемы, ненадежность поставщиков и т.д. (Ерофеев, Грановский, 2002).

На определенных этапах своего развития любая компания сталкивается с финансовыми, производственными, технологическими и другими проблемами. По публикуемым данным от 15 до 40 % всех российских предприятий в зависимости от отрасли являются несостоятельными и вполне соответствуют формальным критериям банкротства. Состояние большинства из них требует проведения интенсивных мер по финансово-экономическому оздоровлению (Темкин, 2002).

Глубина и масштаб проблем могут различаться. Компания может либо испытывать острую нехватку денежных средств и давление со стороны кредиторов и быть на грани банкротства, либо она может быть убыточной на протяжении некоторого времени или же просто существенно менее эффективной по сравнению с другими компаниями определенной отрасли. От состояния компании во многом зависят как подход к процессу реструктуризации, так и спектр имеющихся конструктивных решений.

Поэтому в интересах собственников необходимо вести постоянный анализ состояния бизнеса и выявлять на ранних стадиях проблемные области и решать задачи путем преобразований в финансово-хозяйственной деятельности, изменений в организационно-правовой структуре компании, направленных на повышение эффективности бизнеса и увеличение акционерной стоимости компании. Такие преобразования и составляют основу реструктуризации компании.

Что касается определения стоимости компании, то различные заинтересованные стороны, воздействующие на процесс реструктуризации, могут понимать ее по-разному. Например, стратегические инвесторы заинтересованы, прежде всего, в увеличении чистых денежных потоков в долгосрочной перспективе. Финансовых инвесторов интересует повышение рыночной цены акций, поставщики заинтересованы в поддержании и росте поставок надежному клиенту, работников предприятия волнует сохранение рабочих мест и стабильная заработная плата, целями правительства являются рост налоговых поступлений и решение социальных вопросов и т.д.

Исходя из этого, необходимо, во-первых, учитывать интересы всех сторон, которые могут оказывать существенное влияние на процесс реструктуризации. Во-вторых, как бы ни понимали стоимость компании различные стороны, реструктуризация, направленная на долгосрочное повышение стоимости бизнеса, объективно отвечает интересам всех сторон.

Реструктуризационные преобразования можно представить в виде комплекса мероприятий оперативного и долгосрочного (стратегического) характера. В рамках общей концепции путем реализации оперативных мероприятий должна быть решена проблема ликвидности (сокращение дебиторской задолженности, уменьшение запасов, сокращение инвестиций, продажа ненужного имущества), а также задача улучшения результатов деятельности (за счет сокращения затрат на персонал, материальных затрат, прочих затрат, в том числе за счет улучшения качества и снижения потерь от брака; стимулирования продаж; повышения оборота в короткие сроки). Таким образом, создаются предпосылки для долгосрочных мероприятий. На более отдаленную перспективу предприятие должно осуществить глубокие стратегические преобразования, обусловленные рынком. Должна быть выработана адекватная стратегия, создана эффективная организационная структура, реформирована система управления.

Чтобы достичь желаемых результатов, компании приходится пройти сложный и долгий путь, состоящий из нескольких этапов. Как утверждают большинство экспертов, первая проблема, с которой сталкивается собственник, – это "личный выбор" профильного и непрофильного направления деятельности, который чреват противоречиями внутри менеджмента компании. Зачастую продажа непрофильных активов перерастает в настоящие междоусобные войны. Многие наемные менеджеры не хотят признать свое направление неперспективным и потерять статус. Поэтому они изо всех сил пытаются отложить сделку.

Однако после того, как собственник жестко определил, что он оставляет, а что продает, возникает новая проблема: сколько стоят непрофильные активы? Для оценки бизнеса они либо прибегают к услугам консалтинговых компаний, либо "по договоренности" сбывают вышеупомянутым руководителям направлений подведомственные им непрофильные активы.

3. Опыт реструктуризации собственности на российских предприятиях

В настоящее время наиболее ярко процесс реструктуризации собственности проходит в компаниях "Северсталь" и "Объединенные машиностроительные заводы". На базе ряда предприятий

горнодобывающей промышленности и недавно приобретенных автомобильных заводов, входящих в холдинг "Северсталь", организуются самостоятельные структуры. Сам же комбинат сосредоточивается исключительно на металлургическом бизнесе. Таким образом, акционеры компании собираются повысить прозрачность и управляемость всего холдинга, а также увеличить капитализацию входящих в него предприятий.

Следует заметить, что процесс формирования промышленного холдинга на базе компании "Северсталь" начался еще в 1994 г. Однако его структуру приходилось постоянно менять из-за новых покупок. Кроме того, строение холдинга, сформированное в результате активных приобретений в последние два года, не устраивало руководство металлургического комбината. По словам представителей "Северстали", на комбинате возникла необходимость упорядочить и разграничить различные сферы бизнеса. Сейчас они представляют собой конгломерат отдельных предприятий.

Согласно организационной концепции, ЗАО "Северсталь-Групп" (управляющая компания) является основой промышленной группы, в которую, помимо металлургических активов, вошли предприятия горнодобывающей ("Карельский окатыш", ОЛКОН, "Кузбассуголь" и "Воркутауголь") и автомобильной промышленности (Ульяновский автомобильный и Заволжский моторный заводы). На базе этих активов созданы два самостоятельных дивизиона – "Северсталь-Авто" и "Северсталь-Ресурс", соответственно. Сам же комбинат (ОАО "Северсталь") сосредотачивается исключительно на металлургическом бизнесе. В результате повысилась прозрачность и управляемость всего холдинга. Таким образом в рамках создания холдинга "Северсталь" можно четко проследить следование стратегии вертикальной интеграции, которая дает возможность контролировать затраты на всех этапах, укрепление связей с поставщиками, потенциальные активы (Земцов, 2002).

На практике эта схема реализуется следующим образом. В прошлом году промышленные активы были выкуплены металлургическим заводом, который стал их прямым владельцем. Для создания новых холдингов акционерам "Северстали" предлагалось получить дивиденды в натуральной форме – акциями только что образованных компаний "Северсталь-Авто" и "Северсталь-Ресурс". Ценные бумаги этих компаний были распределены пропорционально пакетам акций собственников в самой "Северстали". Но при реализации такой схемы недовольными остаются миноритарные акционеры. Фактически получается, что на деньги собственников "Северстали" в течение нескольких лет покупались промышленные активы, теперь же эти активы возвращаются назад.

Одной из проблем, с которой пришлось столкнуться компании, – это выделение сервисных структур в отдельный самостоятельный бизнес, который в настоящий момент представляет группа компаний Северстальмаш. Остановимся на этом подробнее.

Созданный в ОАО "Северсталь" в течение длительного времени ремонтный комплекс не имел аналогов в отечественной металлургии. Его производственный потенциал значительно перекрывал реальные потребности цехов основной технологической цепочки, обеспечивающих 7-10 млн тонн проката в год. Реструктуризация ремонтного комплекса была вызвана двумя основными причинами: во-первых, прежние административно-командные методы управления ремонтным комплексом, которые ориентировались на авральное выполнение работ, не способствовали максимальной загрузке мощностей; во-вторых, ремонтная база была в высшей степени закрытой системой, т.е. экономические потоки в ней не отслеживались. В результате снижение издержек, планирование себестоимости и другие экономические аспекты работы цехов отошли на второй план. Существование по сути отдельного машиностроительного предприятия в составе металлургического не устраивало ни ту, ни другую сторону. Поэтому было принято решение "развести" уже сформированные бизнесы.

Целью реструктуризации ремонтного комплекса ОАО "Северсталь" является создание мощной высокоэффективной диверсифицированной российской машиностроительной компании, построенной по западному образцу.

Анализ ситуации привел к обозначению наиболее приоритетных задач, без решения которых существование ремонтных цехов в качестве самостоятельного предприятия было бы затруднительно. Были выделены четыре основных направления преобразований: изменение системы взаимоотношений с основными цехами; более точное определение себестоимости продукции; изменение системы мотивации персонала; организация сбыта продукции. Была реализована система виртуального субсчета. В целом процесс подготовки выделения ремонтных цехов в отдельное предприятие занял порядка трех лет. В результате ремонтно-машиностроительный блок ОАО "Северсталь" стал отдельным предприятием – ООО "ССМ-Тяжмаш", специализирующимся на металлургическом машиностроении. Кроме того, ранее был создан ряд сервисных организаций, основным видом деятельности которых были узкоспециализированные ремонтные работы.

Основные этапы создания группы компаний Северстальмаш: 2000 год – управление цехами ремонтного комплекса и сервисными организациями передано в дирекцию по внешним инвестициям

(структурное подразделение ОАО "Северсталь"), переход на прямые отношения с коммерческой дирекцией ОАО "Северсталь", создание собственной сбытовой службы, самостоятельное комплектование покупными запчастями ("Северстальмаш", 2000); 2001 год – создание портфеля заказов на год, выделение ООО "Энергоремонт" из состава ОАО "Северсталь" – занимающиеся изготовлением, ремонтом, наладкой объектов котлонадзора, трубопроводов, компрессоров, нестандартных энергетических конструкций, начало создания своей инфраструктуры; 2002 год – система виртуального счета, а с 1 июля выделение ООО "ССМ-Тяжмаш" из состава ОАО "Северсталь", выделение электроремонтного цеха из состава ООО "ССМ-Тяжмаш" в отдельную организацию, выполняющую ремонт и модернизацию электрического оборудования: электрических машин, трансформаторов и т.д., выделение проектно-конструкторского центра из состава ООО "ССМ-Тяжмаш" в самостоятельное предприятие. Начало 2003 г. можно считать завершением формирования структуры группы компаний Северстальмаш.

Таким образом, процессы реструктуризации коснулись не только ОАО "Северсталь", но и предприятий, выделенных из состава данного общества. Кроме того, в течение 2003 г. был сделан ряд приобретений, которые усилили машиностроительное и инжиниринговое направление (комплекс стратегических мероприятий).¹



Рис. 1. Структура группы компаний Северстальмаш

В настоящее время в результате проведенного комплекса мероприятий группа компаний Северстальмаш (рис. 1) включает в себя 3 блока: инжиниринг, машиностроение, сервис, – занимающихся созданием новых конструкторских разработок, проектированием и сопровождением проектов, изготовлением, монтажом, ремонтом, модернизацией, наладкой, сервисным обслуживанием промышленного оборудования.

4. Заключение

Таким образом, управление бизнес-системой как практическое воплощение целей собственников, является сложной, многофакторной задачей. Соответственно, решение этой задачи, будь то построение системы управления, либо ее реструктуризация, требует также комплексного, системного подхода.

Реструктуризация предприятий должна проводиться "сверху вниз" – от целей бизнес-системы к работам, реализующим алгоритм достижения этих целей. Иначе реструктуризация бессмысленна, или же

¹ ОМЗ заключили соглашение о продаже бизнеса металлургического оборудования компании Северстальмаш. Колпинский научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт металлургического машиностроения вошёл в состав группы компаний Северстальмаш.

это – не реструктуризация, а нормальный и необходимый для сохранения и устойчивости бизнес-системы процесс постоянной модернизации отдельных элементов системы управления предприятием.

Экспертные оценки специалистов свидетельствуют о том, что крупные фирмы завтрашнего дня будут состоять из десятков, а может, и сотен небольших самостоятельно действующих отделений, каждое из которых будет обладать большей степенью автономности и деятельность которых будет направлена на рынок продукции определенного вида или определенного потребителя. Некоторые называют такую организацию гибридом большой и малой фирмы, который сочетает преимущества крупной фирмы – доступ к капиталу, вложение инвестиций в фундаментальные исследования, привлечение специалистов – с преимуществами малого бизнеса – гибкостью и скоростью операций. Реструктуризация такого рода происходит сейчас во многих крупных фирмах, например, в IBM, Siemens, Microsoft. Идея структурных преобразований состоит в том, чтобы действовать и управляться как малая компания, оставаясь большой (*Аистова, 2002*).

В деятельности компаний холдинга "Северсталь" используется весь спектр реструктуризационных преобразований: от частных мероприятий по финансовой реструктуризации (подготовка к выделению ремонтно-машиностроительного комплекса) до организационных изменений, таких как поглощение других предприятий, выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия и др. Кроме того, большинство приобретаемых предприятий являются нерентабельными, поэтому первоочередной задачей является улучшение результатов деятельности. В связи с этим можно сделать вывод, что процесс реструктуризации охватывает все без исключения подразделения холдинга.

Литература

"Северстальмаш" – перспектива ремонтных цехов. *Череповецкий металлург*, 9 августа 2000.

Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М., *Алипина Паблишер*, 287 с., 2002.

Ерофеев А., Грановский Б. Как планировать реструктуризацию бизнеса? *Управление компанией*, 22 августа 2002.

Земцов А. Реструктуризация ОАО "Северсталь". *Компания*, 27 мая 2002.

Сафаров Ю. Основные принципы управления холдингом. *Управление компанией*, 5 июля 2003.

Темкин А. Реструктуризация бизнеса или финансовое оздоровление? *Управление компанией*, 5 июня 2002.

Хлебников Д.В. Подход к реструктуризации предприятий. *Управление компанией*, 18 июня 2002.