

УДК 334.7

ключевые слова: переходная экономика, корпоративное управление, жизненный цикл организации, реструктуризация предприятий, организационная структура, юридическая структура

А. В. Новоселов

КОМПЛЕКСНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

В работе рассматривается процесс корпоративной реструктуризации «Сталепромышленной компании» в 2004—2007 гг. Выбор стратегии реструктуризации может существенно отличаться в зависимости от макроэкономических условий, корпоративной культуры, этапа жизненного цикла компании и др. В этой связи реструктуризация «Сталепромышленной компании» рассматривается как пример преобразований в быстро растущей предпринимательской компании. Анализируются внешние и внутренние стимулы преобразований, их корреляция с изменениями в российской бизнес-среде. Выявлены главные составные элементы и этапы реструктуризации: преобразование организационной структуры, дивизионализация, внедрение процедур внутреннего контроля, переход к инвестиционно привлекательной юридической структуре.

Текущий кризис, несомненно, вновь делает проблему реструктуризации предприятий одной из наиболее актуальных как для ученых-экономистов, так и для бизнесменов-практиков. Одно из продуктивных направлений анализа — рассмотрение предшествующего опыта реструктуризаций и его перспективности в сегодняшней ситуации, в частности для российских компаний. Отметим, что в данной статье мы будем пользоваться максимально широким определением реструктуризации как «преобразования правовой, владельческой, операционной, маркетинговой, финансовой и других структур компании с целью повысить ее прибыльность и/или наилучшим образом адаптировать компанию к решаемым в данный момент задачам» [15, р. 24]. Одним из частных случаев является часто используемое в профессиональных кругах более узкое определение реструктуризации как пересмотра структуры активов и (или) пассивов компании, т. е. финансовая реструктуризация (реструктуризация долга, дивестиция части бизнеса, выделение непрофильных активов и т.п.).

В развитых капиталистических экономиках (особенно в США) важнейшим двигателем

реструктуризации является рынок капитала. Неэффективная (и следовательно, относительно недооцененная) компания с большой вероятностью будет поглощена стратегическим (поглощение конкурентом) или финансовым инвестором, который и возьмет на себя оптимизацию ее операционной деятельности, активов и обязательств (часто в данном случае речь идет именно о финансовой реструктуризации с целью повысить стоимость компании) [4, 6, 14]. Квинтэссенцией такого подхода можно считать формирование в 1970—1980-е гг. в США, а затем и в Европе целой индустрии инвестиционных фондов (private-equity), специализирующихся на скупке потенциально недооцененных компаний и последующей их перепродаже или выводе на IPO после реструктуризации. В 1980-е активность таких фондов была одной из наиболее ярких, хотя и неоднозначных, сторон рейгановской модернизации американской экономики [17, р. 270—272].

Напротив, в тех странах, где рынки капитала менее активны, «расчистка завалов» в корпоративном секторе может вылиться в достаточно длительный процесс, требующий тщательного согласования интересов кредиторов, акционеров компании, государственных органов, заинтересованных в сохранении занятости и т.д. (по подобному сценарию развивалась реструктуризация восточноазиатских бизнес-групп после финансового кризиса 1997—1998 гг.) [16]. Очевидно, что российские рынки капитала являются недостаточно емкими, чтобы поддерживать американскую модель реструктуризации предприятий. Кроме того, специфика постсоветской экономики, где прежние административные взаимосвязи предприятий были разорваны, а новые рыночные далеко не всегда были эффективными, обусловила тот факт, что в новых условиях российские компании стали искать пути оптимизации своей деятельности не только изнутри, но и вовне, через создание разветвленных холдинговых бизнес-групп. Основной задачей таких холдингов

было установление контроля над максимально большей частью цепочки создания стоимости, желательно с конечным выходом на зарубежные рынки (вертикальная интеграция). Таким образом, группа в целом получала возможность обеспечить своим акционерам максимальную рентабельность и контролировать качество поставок сырья и комплектующих от дочерних предприятий. Каждое отдельное предприятие в ее рамках — возможность решения своих проблем за счет ресурсов группы и мягкой адаптации к условиям рыночной экономики, поскольку маркетинговые функции сосредотачивались на уровне холдинга [1, 11].

По такому пути шли представители добывающих отраслей, металлургии, несколько позже — машиностроения, наконец, в последние годы к этому шаблону прибегло и государство, создавая многочисленные холдинги в рамках госкорпораций. Уральская промышленность как один из флагманов российского добывающего сектора, металлургии, машиностроения вполне отражает эту тенденцию. Достаточно упомянуть такие компании как «Евраз-Холдинг», «Уральская горно-металлургическая компания», «Мечел». Можно спорить, насколько такие структуры помогут холдинговым бизнес-группам пройти текущий экономический кризис (например, привязанность к кэптивным¹ поставщикам не дает холдингам в полной мере воспользоваться падением цен на сырье). Однако очевидно, что этот опыт не может быть полезен большинству новых российских компаний — тем, которые не были основаны на рекомбинации приватизированных промышленных активов СССР, а были в последние десять — пятнадцать лет построены с нуля в розничной и оптовой торговле, сфере услуг, девелопменте и строительстве, FMCG и других отраслях (предпринимательские компании). Эти компании не без оснований можно считать одной из наиболее динамичных сил в российской экономике последних лет, особенно в региональных центрах. Однако для них в силу, как правило, большой закредитованности (оборотная сторона опережающего развития в предшествующие годы), кризис оказался крайне болезненным, на помощь государства они также в большинстве случаев не могут рассчитывать. Поэтому поиск путей повышения эффективности для них, прежде всего, должен будет лежать через мобилизацию внутренних резервов.

¹ Кэптивный (от англ. captive) — зависимый (о входящих в группу компаниях, для которых другие компании группы являются главным или единственным потребителем)

В этой связи важно обобщить тот опыт преобразований, который накоплен этими компаниями в докризисный период. Несомненно, многие из них переживали в последние годы болезни роста — необходимость адаптировать управленческую, юридическую, операционную, финансовую структуру компании к резко возросшим масштабам деятельности, устранить те препятствия, которые сдерживали развитие компании в ее новом качестве (отсутствие внутреннего контроля, распыление активов и финансовых потоков и др.)

Рассмотрим решение этой проблемы на примере реструктуризации екатеринбургской «Сталепромышленной компании» (СПК). «Сталепромышленная компания» — одна из крупнейших российских компаний, специализирующихся на дистрибуции металлопроката, образованная в 1991 г. как частная. Компания не имела в своем багаже наследия предшествующего периода, в виде государственной собственности, сложившейся организационной структуры и традиций управления. Можно говорить об эволюционном развитии, на ход которого оказывали влияние как внутренние, так и внешние факторы. С момента своего создания по настоящее время компания прошла в своем развитии несколько этапов. Они отражают стадии развития бизнеса и те организационные формы, которые являлись оптимальными для того или иного периода времени.

Можно выделить следующие этапы:

1. 1991—1998 гг. — период становления, когда происходило достаточно бурное, но спонтанное развитие, и о целенаправленном организационном строительстве речь не шла
2. 1999—2005 гг. — период интенсивного роста, который сопровождался первыми серьезными организационными преобразованиями, построением дивизиональной организационной структуры и др.
3. 2005—2007 гг. — этап, свидетельствующий о достаточной зрелости компании и ее поступательном развитии; сопровождался построением аудируемой юридической структуры в соответствии с международными стандартами.

Основная цель данной публикации — рассмотреть процессы изменения организационной структуры в СПК, а в качестве задач рассмотреть внутренние и внешние предпосылки реструктуризации, конкретные причины преобразований и методы их реализации, дать оценку результатам реструктуризации. По нашему мнению, большее внимание необходимо уделить внутренним предпосылкам, объясняющим

логику развития компании, ее специфику. Их достаточно много, но мы отметим только те из них, которые, на наш взгляд, существенно повлияли на процесс формирования той организационной структуры компании, которую предстояло реформировать. Очевидно, что организационная структура отражала стадии развития бизнеса. Так, по мнению основателей компании, первые десять лет с момента ее создания вопросы организационной структуры вообще не являлись первоочередными. Главная цель — выживание, сохранение и развитие компании — была определяющей. Политика компании не всегда строго формулировалась, но опиралась на логику здравого смысла. Она заключалась в расширении сфер влияния, открытии новых филиалов, ориентировалась преимущественно на экстенсивное развитие.

В развитие инвестировались средства акционеров, которые все без исключения являлись инсайдерами. Потребности во внешних заимствованиях не было, отсутствовали и внешние акционеры. Это обеспечивало независимость бизнеса, возможность определять его политику самостоятельно. Одним из следствий такого положения явилось отсутствие необходимости раскрывать информацию для внешних пользователей, притом что внутри компании всегда поощрялась информационная открытость. Один из принципов, который по-прежнему является действенным механизмом управления — постоянно быть на связи, при котором любой сотрудник может связаться с руководителем любого уровня, а тот, в свою очередь, должен быть доступен. Сложившаяся на этом этапе система контроля была основана на личном доверии, а обратная связь, понимание состояния дел в компании базировались, прежде всего, на неформальных процедурах, на личном доверии. Как следствие, формальным процедурам уделялось недостаточно внимания, порой ими просто пренебрегали.

Относительно небольшая численность компании, формирование руководства из узкого круга единомышленников, товарищеские отношения между ними — все это предопределяло отсутствие формализованных механизмов контроля со стороны акционеров. Затраты на организацию, содержание системы контроля и обеспечение контрольных мероприятий были бы слишком велики и неэффективны на начальной стадии развития, могли бы препятствовать проявлениям личной инициативы. Соответственно строилась и кадровая политика. Отбор не только руководителей, но и сотрудников осущест-

влялся на основе их лидерских, предпринимательских качеств. Это, в свою очередь, предопределило возможность делегирования полномочий по вертикали, автономность в решении ряда вопросов на местах. Высокий уровень автономности территориальных подразделений — филиалов и дочерних компаний — приводил к тому, что для решения своих хозяйственных задач, по сути, воспроизводили структуру материнской компании, только в меньших масштабах. Это привело к дублированию ряда функций в решении задач. Если можно говорить о более полной системе отчетности, то это происходило во взаимоотношениях с внешними регуляторами и на локальном уровне — в филиалах и дочерних предприятиях. Для этого имелось и еще одно основание, т. к. каждый руководитель хотел видеть результаты своего труда, не «растворяя» их в общих показателях компании.

С одной стороны, «оргстроительство» отражало общие тенденции, характерные для начального этапа рыночных реформ, с другой стороны, можно говорить о специфичности, которая заключалась в том, что этот процесс не был запрограммирован, сверху не задавалась жесткая матрица оргструктуры. Собственниками компании определялась цель, а методы ее достижения определялись руководителями подразделений на свой страх и риск, в силу личностных качеств и наличия предпринимательских талантов. В условиях неопределенности, высоких рисков и наличия множества свободных ниш на рынке такой гибкий подход обеспечивал максимальную адаптивность компании к внешним условиям. Путем создания новых предприятий (не только в профильных, но и в смежных отраслях) и диверсификации бизнеса осуществлялась «разведка боем», поиск наиболее перспективных направлений для развития группы компаний в целом. Внешние по отношению к компании предпосылки хорошо описаны как в специализированных [2, 3, 5, 8, 13], так и в популярных изданиях [12]. Однако, как нам представляется, следует акцентировать внимание на тех из них, которые существенно повлияли на оргструктуру СПК.

Становление компании пришлось на период формирования рыночных отношений, когда произошла легализация частного предпринимательства, осуществлялся поиск оптимальных организационно-правовых форм хозяйствования. Используя терминологию корпоративного управления, можно говорить о явной «предпринимательской модели». Основной движущей силой в процессе становления компаний

являлись не наемные менеджеры, а частные предприниматели. Именно поэтому вспомогательные и региональные подразделения оформлялись как самостоятельные юридические лица. Это позволяло раскрыть потенциал региональных руководителей, реализовать их мечту стать хозяином. По сути дикий капитализм и несоблюдение договоров толкали на формирование систем контрактов с зависимыми компаниями. Выполнение договорных обязательств было гарантировано лишь со стороны аффилированных компаний, в той или иной степени зависимых от основной компании (ЗАО «Сталепромышленная компания»).

Несовершенство механизмов государственного регулирования, изменение нормативно-правовой базы, в том числе и в фискальной сфере, и соответственно, необходимость подстраиваться под эти правила, предопределили создание максимально адаптивных, следовательно, мобильных и «мелкоячеистых» структур. В 1990-е гг. была сильна роль криминалитета, теневого рынка, что делало прозрачные и консолидированные компании были уязвимыми, а государство не могло гарантировать их безопасности. Поэтому политика, направленная на распыление активов и запутанность юридической структуры позволяла использовать «дымовую завесу», в особо тяжелой ситуации пожертвовать частью, чтобы обезопасить компанию в целом. Создавались системы по аналогии с корпусом корабля, разбитого на отсеки: при аварии затоплялся лишь один из отсеков, а судно оставалось на плаву [9, с. 86]. Можно говорить и о том, что единое экономическое пространство на тот период не сформировалось, а региональные рынки имели специфические черты, в этих условиях унификация была в принципе невозможна. Значительную роль в деятельности региональных подразделений играли местные властные структуры, поэтому регистрация компании по месту деятельности была предпочтительнее, к чужакам относились подозрительно, т. к. налоги не поступали, а ресурсы с территории уводились. Горизонты планирования у руководителей предприятий были крайне узки из-за нестабильности и неопределенности ситуации. Планы на один год — попадали в категорию стратегических. Можно говорить о периоде «феодалной раздробленности», которая является необходимым и закономерным этапом в развитии государства и создает предпосылки для дальнейшего этапа — централизации, консолидации, «собирания земель» и т. п. Как следствие реализации данных предпосылок, в

компании сложилась громоздкая, сложно управляемая и непрозрачная структура. Она могла просуществовать еще на протяжении ряда лет, однако собственники решились на ее реорганизацию. Можно говорить о двух реорганизациях.

2004 г. — управленческая реорганизация: объединение юридически обособленных торговых подразделений под контролем дивизионов ЗАО «Сталепромышленная компания». Эффекты дивизионального управления:

- повышение скорости внедрения новых технологий и реализации решений в филиалах;
- сотрудничество филиалов дивизиона по обслуживанию клиентов в регионе, предоставление клиентам всех ресурсов дивизиона компании;
- качественное развитие внутрорегиональных филиальных сетей дивизионами с применением новых логистических и управленческих моделей.

2005—2007 гг. — юридическая реорганизация: построение инвестиционно привлекательной, аудируемой структуры с выделенным центром прибыли.

Каковы побудительные причины, которые подтолкнули СПК к реформированию? Если сформулировать кратко, то минусы «феодалной раздробленности» перевесили ее плюсы. Издержки контроля столь аморфной структуры стали слишком велики, а порой создавалось ощущение, что система вообще контролю не поддается. Усиление государственного регулирования, совершенствование налоговой системы повышало риски, связанные с претензиями контрольных органов в фискальном, административном плане к части недобросовестных предпринимательских структур [10]. При расчетах налоговой базы с учетом сложившейся структуры и той, которую еще только предстояло создать, порой выяснялось, что с учетом изменений в налоговом законодательстве в настоящее время компания платила налогов больше. Экстенсивный рост компании достиг пределов, следовательно, возникла необходимость в интенсификации бизнес-процессов. На новой стадии развития компании собственники существенно повысили требования к доходности бизнеса, в соответствии не только с общероссийскими тенденциями, но и ориентируясь на зарубежные компании. Отметим и такую, на наш взгляд, примечательную особенность компании. Уже с 1998 г. стали проводиться сессии стратегического планирования, на которых с привлечением руководителей всех уровней обсуждались перспективные планы на 5—10 лет.

Стратегическое планирование являлось действительно стратегическим, не оставалось на бумаге, а находило свое реальное воплощение в деятельности компании.

В начале 2000-х гг. динамичное развитие компании стало требовать значительных инвестиций, что потребовало обращения к внешним источникам финансирования. Последовательно и поэтапно решались задачи по привлечению внешнего инвестора, привлечению кредитных ресурсов, размещению облигационных займов. В качестве стратегической цели был определен вывод акций компании на биржу для публичного размещения (ИРО). Эта цель предопределяла большую информационную открытость компании, проведение внешнего аудита, согласование управленческой и бухгалтерской отчетности, подготовку на этой основе консолидированной отчетности, в том числе и реформирование юридической структуры. Основные характеристики и этапы преобразований в структуре СПК представлены на рисунке 1.

Переход на МСФО начался задолго до внедрения процедур внешнего аудита. Это было связано с развитием внешнеэкономических связей, выходом на зарубежные рынки. Переговоры с потенциальными стратегическими инвесторами, реализация совместных проектов в Европе и в Азии предполагали перевод финансовой отчетности на понятный им язык, демонстрацию им ясной и логичной юридической и организационной структуры. Можно говорить и о том, что рост бизнеса и бюрократизация управленческих процедур привели к доминированию менеджерских функций руководителей в ущерб предпринимательским [7, с. 24]. Дружеские связи и устные договоренности уступают место формализованным процедурам и юридическим документам. Происходит оформление юридических договоров с генеральным директором и топ-менеджерами. Фиксация полномочий была бы невозможна без строгого определения зон ответственности и прозрачной организационной структуры компании.

Успехи и лидерские позиции компании на рынке создали хорошую основу для включения ее в общемировой контекст. Изучение зарубежного опыта, обучение руководителей компании в зарубежных бизнес-школах привели к пониманию значимости корпоративного управления в целом и необходимости реформирования оргструктуры. Начинается целенаправленная политика внедрения элементов корпоративного управления в деятельность компании. Отметим, что планы реформирования основывались не

только на силе власти собственников, но и на глубоком осмыслении сути предстоящих реформ. Какими методами реализовывались задачи по совершенствованию организационной структуры? Проработка вариантов осуществлялась на сессиях стратегического планирования, на этих совещаниях формулировались и доводились до всех сотрудников компании стратегические цели (ИРО). Определенным организующим началом явилось проведение экспресс-аудита компанией из «Большой четверки», а затем и полноценного внешнего аудита компании независимым аудитором из «Большой восьмерки». Необходимость заверенной аудиторской отчетности за три года до выхода на ИРО предопределила и сроки проведения проверок. Результаты экспресс-аудита были непосредственно использованы при разработке оптимальной организационной структуры.

Создание работоспособных структур (совет директоров и его комитеты, служба внутреннего аудита), призванных реализовывать принципы корпоративного управления в компании, оказало существенное влияние на этапе как разработки, так и реализации преобразований. Усиление их влияния справедливо оценивалось коллективом как проявление централизации управленческих функций. Одним из методов проведения реструктуризации явилось обучение сотрудников компании, прежде всего топ-менеджеров, пропагандистская компания среди всех сотрудников. Реструктуризация предполагает перераспределение полномочий, возможно, изменение систем мотивации персонала, поэтому чрезвычайно важно не только дать исчерпывающую информацию о новой структуре, но и объяснить, что новация не направлена на ухудшение положения сотрудника, в том числе не ущемляет его права на достойное вознаграждение. Были определены этапы реструктуризации как компании в целом, так и ее отдельных подразделений, с учетом специфики региональных рынков, стадии развития, на которой находился то или иное подразделение. Параллельно осуществлялась разработка экономического обоснования реструктуризации, был проведен расчет издержек данного процесса и планирование соответствующих бюджетов. Примечательно, что реорганизация управленческой структуры началась с головной компании, что, с одной стороны, дало пример подчиненным, а с другой, явилось логическим обоснованием для реформирования системы в целом.

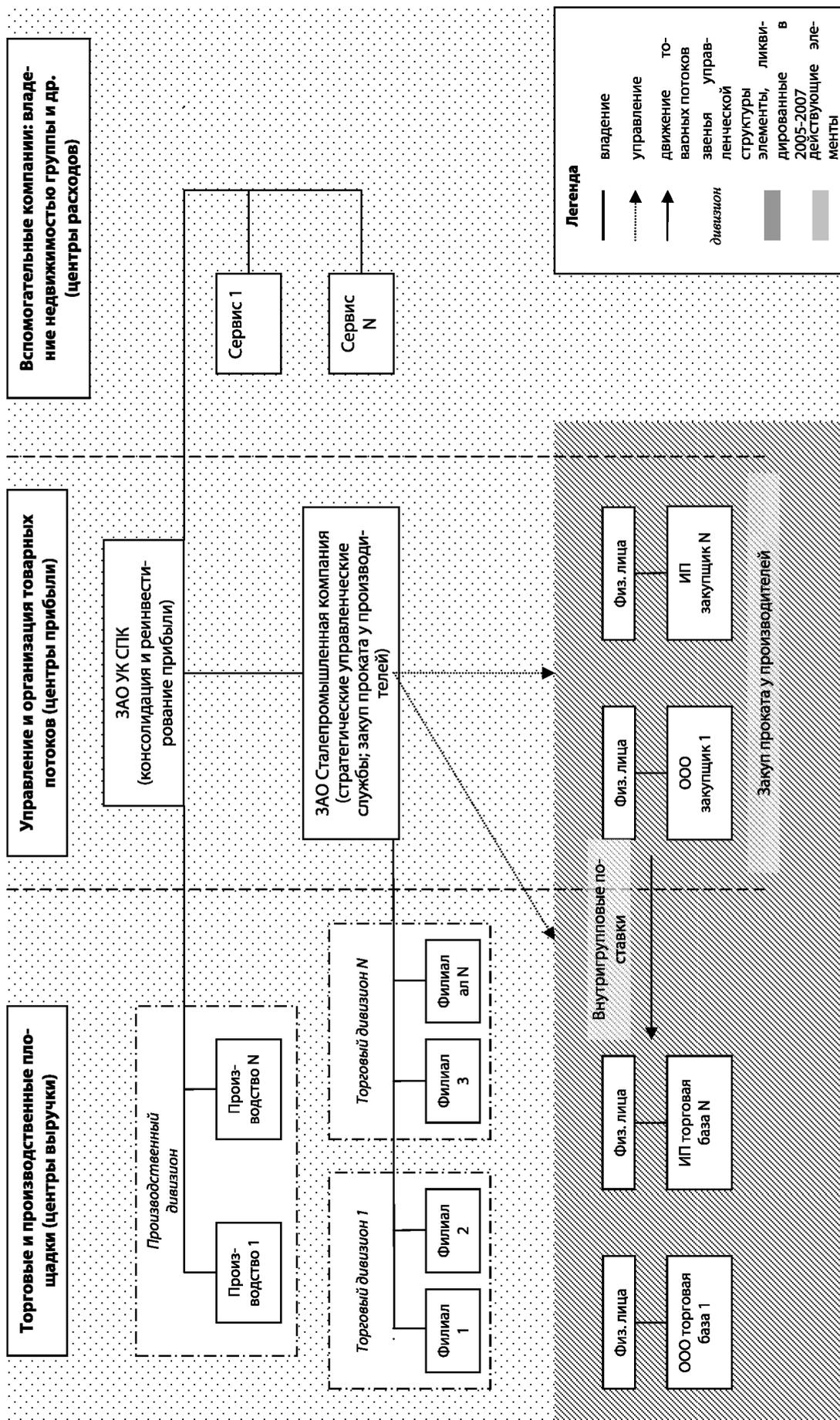


Рис. 1. Группа СПК: преобразование структуры 2004—2007 гг. — консолидация прибыли и активов, сокращение количества юридических лиц в группе, ведение торговой деятельности через филиалы, объединенные в дивизионы по территориальному признаку.

В качестве результатов проведенных преобразований можно назвать следующее:

— увеличение числа филиалов при существенном сокращении количества юридических лиц, сокращение управленческого аппарата за счет передачи ряда функций на уровень головной компании;

— ясная не только для инсайдеров, но и аутсайдеров структура компании;

— получение доступа к новым инвестиционным ресурсам с определенной скидкой за прозрачность компании;

— внедрение унифицированной и автоматизированной системы учета; согласование управленческой и бухгалтерской отчетности.

Однако влияние таких преобразований не ограничивается их непосредственным воздействием на краткосрочную эффективность бизнеса. Компания получает бесценный опыт двуединой модернизации управления и операционной деятельности с опорой на собственные силы. Этот опыт тем более важен, что такую модернизацию удалось провести в период экономического подъема, когда стремительное экстенсивное развитие позволяло многим компаниям не думать об эффективности, реструктуризация могла показаться ненужным отвлечением ресурсов от наиболее насущной задачи: расширить свою долю на рынке и максимально воспользоваться благоприятной конъюнктурой. Таким образом, можно говорить о «прививке» новой управленческой культуры, нового мышления в компании, ориентирующегося на интенсивное развитие. По нашему мнению, преобразования, сходные с реструктуризацией СПК, в последние годы составили тенденцию в развитии российских предпринимательских компаний. Это позволяет с оптимизмом смотреть на их будущее, несмотря на резкое сжатие целевых рынков. Они подошли к кризису не только более эффективными, но и вооруженными пониманием того, как можно и нужно модернизировать модель ведения бизнеса в соответствии с меняющимися условиями.

Список литературы

1. Авдашева С. Б. Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятий: движение вперед или шаг назад // Российский журнал менеджмента. Т. 3(1). 2005. с. 3—26.
2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления, стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина паблишер, 2002. 287 с.
3. Белых Л. П. Реструктуризация предприятий. М.: Юнити-Дана, 2007. 512 с.

4. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 744 с.

5. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. М.: Волтерс Клувер, 2005. 206 с.

6. Денамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 960 с.

7. Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. Т. 2(4). 2004. с. 19—34.

8. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Высшая школа, 2000. 588 с.

9. Паннэ Я. Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен: специфические черты, модели его организации // Проблемы прогнозирования. 2002. №2. с. 83—97.

10. Радаев В. В. Издержки деловых схем и причины легализации бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/138229.html> (дата обращения: 03.06.2009).

11. Радыгин А. Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей. Опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. Т. 2(4). 2004. с. 35—58.

12. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.: Эксмо, 2002. 656 с.

13. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. Проблемы теории и практики. М.: Экономика, 2000. 262 с.

14. Gilson S. Creating value through corporate restructuring. NY: Wiley and sons, 2001. 516 p.

15. Norley L. Swanson J., Marshall P. Practitioner's guide to corporate restructuring. NY: City & financial publishing, 2008. 476 p.

16. Sea Jin-Chang. Business groups in East Asia. Financial crisis, restructuring and new growth. NY: Oxford university press, 2006. 288 p.

17. Sobel R. The age of giant corporations. A microeconomic history of American business, 1914—1992. Westport, CT: Praeger, 1993. 315 p.