

УДК 658:338

## РЕСТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И РЕШЕНИЯ

**А.С. ТЕРЕЩЕНКО**

*(Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, г. Минск)*

*Рассмотрены вопросы, связанные с проведением реструктурирования предприятия, приведены возможные подходы, примеры их использования за рубежом и в нашей стране. Учитывая, что в зарубежной практике накоплен большой опыт в области реструктурирования, существует возможность его преемственности, выделения приоритетных форм и направлений реализации, а также факторов, обуславливающих успех конкретных мероприятий.*

Глобализация, новые технологии, усиление конкуренции, либерализация экономики и изменение социальных ожиданий и ценностей - все это вместе порождает нестабильность почти во всех отраслях экономики во всех регионах мира. Столкнувшись с такой нестабильностью, мало какие компании смогли избежать необходимости реструктурирования. Реструктурирование стало одной из широко обсуждаемых тем в деловой прессе, на финансовых рынках, среди экономистов, представителей профсоюзов, национальных правительств и местных органов власти. По опыту зарубежных стран, в процесс реструктурирования могут быть вовлечены целые экономические или промышленные отрасли национального значения, такие как сталелитейная, угледобывающая промышленность или автомобилестроение. Оно может касаться компании, подразделений, отдельных заводов, фабрик и даже пунктов продаж, сервисных центров и малых цехов с небольшим числом работников внутри компании. Независимо от того, является ли это однократным мероприятием в поддержку падающих цен на акции компании или же постоянным процессом, направленным на сохранение конкурентоспособности, реструктурированию суждено оставаться в повестке дня руководства компании.

Бизнес функционирует на все более независимой экосистеме, в которой руководители должны уравнивать интересы различных социальных групп, так или иначе попадающих в сферу влияния компаний. Прежде всего это проявляется в вопросах реструктурирования. Слишком часто работники становятся первыми жертвами, когда руководство предпринимает краткосрочные меры по сокращению производственных расходов, нередко без должного анализа реальных проблем и причин, диктующих перемены и перестройку. Как показывают исследования, эти потери могут быть настолько значительными, что ставят под угрозу само выживание организации. Среди них резкое повышение текучести кадров и, как правило, потеря ключевых работников, снижение качества, снижение инновационной потенции коллектива (что особенно актуально для организации в долгосрочном плане).

Признав необходимость в реструктурировании, прежде всего необходимо решить, как его проводить. Реструктурирование промышленных и финансовых компаний можно определить как процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности [1], что требует не отдельных разрозненных методик, а целостной концепции и ответа на следующие вопросы:

- сможет ли компания достичь положительных результатов деятельности;
- каким образом, и при каких условиях это осуществимо;
- как долго такой процесс будет длиться;
- какие вложения капитала потребуются от инвесторов.

Цели процесса реструктурирования:

- увеличение рыночной стоимости собственного капитала компании как обязательное условие ее конкурентоспособности;
- улучшение экономических и финансовых показателей функционирования компании;
- привлечение долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств;
- усиление конкурентоспособности компании за счет слияний и поглощений.

Реструктурирование проводится, если промышленная или финансовая компания находится в кризисной ситуации и необходимо финансовое оздоровление, создание условий для эффективного функционирования в долгосрочном периоде.

Реструктурирование может принимать много форм и этот термин используется для того, чтобы показать огромное разнообразие различных действий. Оно включает в себя реорганизацию трудовых процессов, уменьшение уровня иерархии (делейеринг, delayering), упразднение структурных элементов посредством аутсорсинга, распродаж и придания самостоятельности структурным подразделениям ком-

пании (спин-офф, spin-off), отказ от некоторых видов деятельности или сокращение рабочих мест. Реструктурирование не является синонимом даунсайзинга (downsizing - плановое и систематическое сокращение рабочей силы, часто в результате финансовых потерь, проблем с потоками капитала, потери контрактов, технологических изменений или конкуренции) или реинжиниринга (re-engineering - фундаментальный анализ или радикальное изменение деловых процессов с целью добиться значительных улучшений в плане затрат, качества, услуг и скорости), это более широкое и объемное понятие [2]. Реструктурирование может включать в себя изменение и финансовых структур (скупку акций, сокращение соотношения обязательств компании к ее активам, выпуск новых акций), и структуры рынка (изменения портфеля товаров, услуг), и технологических структур (автоматизация), и производственных структур. Оно включает изменение портфеля существующих видов деятельности (рационализация, распродажа подразделений с низкой производительностью и освоение новых видов деятельности через приобретения и внутренний рост). Реструктурирование часто выходит за рамки самой организации и может влиять на объединения стейкхолдеров (stakeholders - социальные группы, факторы и условия, на которые влияет бизнес и которые, в свою очередь, могут повлиять на его успех), таких как поставщики и другие бизнес-партнеры [3].

Приведем классификацию возможных подходов к реструктурированию. Выделяют 9 категорий: стратегическое реструктурирование; реструктурирование собственности; финансовое реструктурирование; возрождения (обновления); организационное реструктурирование; аутсорсинг; производственное реструктурирование; снижение не связанных с рабочей силой расходов; даунсайзинг [1,2].

Опыт показывает, что чем выше категория и чем продуманней стратегические подходы, применяемые при реструктурировании, тем больше их положительное воздействие на стоимость акционерного капитала и тем меньше отрицательное воздействие на работников и других заинтересованных лиц.



Уровни реструктурирования

По этой причине можно рекомендовать компаниям первоначально сосредоточиваться на верхних уровнях реструктурирования (рис. 1) и стремиться сохранить оптимальное (в долгосрочном контексте) число занятых (райтсайзинг, rightsizing - процесс, включающий объективный и всеобъемлющий анализ всех видов деятельности и рабочих мест для определения требований к кадрам (число и квалификация работающих) на каждом производственном участке) вместо даунсайзинга (поспешного сокращения персонала).

Очевидно, что категории и стратегии реструктурирования частично совпадают и не являются взаимоисключающими.

В зарубежной практике накоплен большой опыт в области реструктурирования. В связи с этим встает вопрос о возможностях преемственности зарубежного опыта, выделения приоритетных форм и направлений его реализации, факторов, обуславливающих успех конкретных мероприятий.

Программа реструктурирования должна начинаться с оценки стратегии, и если это необходимо, она должна быть изменена или перенаправлена прежде, чем будут рассмотрены такие вопросы, как, например, сокращение производственных расходов. Более того, при разработке стратегии бизнеса ее неотъемлемой частью должна стать корпоративная социальная ответственность. Необходимо определить, нуждается ли в пересмотре сама суть бизнеса компании. Это один из главных вопросов, поскольку не имеет смысла подвергать компанию реинжинирингу или даунсайзингу, если она в принципе занимается не тем, чем следует. Например, французская компания по производству стекла «БСН» превратилась в ведущего производителя пищевых продуктов и напитков, известного под именем «Данон Групп» (Danone Group). В этом случае пришлось закрыть некоторые традиционные подразделения компании, поскольку им не нашлось места в новой сфере деятельности. В то же время для усиления своего положения в соответствующей сфере бизнеса на основных рынках компания приобрела новые фирмы.

Еще один основной вопрос стратегии - это вопрос о том, смогут ли в новой глобальной экономике выжить объединения предприятий. По опыту зарубежных стран многие компании концентрируются на ограниченном количестве направлений деятельности, в которых они смогут добиться превосходства над конкурентами и удержат его.

Рассмотрим проблему повышения конкурентоспособности компании в случае ее слияния или выкупа другой фирмой. Многие компании, чтобы выжить в мире нарастающей конкуренции, пытаются найти нужную форму и размер. Стоимость слияния и поглощения компаний в 1998 году достигла 2,5 млрд. дол., из которых 1/3 приходится на страны Европы [4]. Этой лихорадкой охвачены фирмы, связанные с телекоммуникациями, фармацевтической, автомобильной, нефтяной промышленностью и финансовыми услугами. В новых индустриальных и развивающихся странах устранение государственной монополии в экономике заставило компании бороться за доступ к современным технологиям, «ноу-хау» управления и новым рынкам. В некоторых случаях это привело к решению приобрести другие компании или позво-

лить им купить себя. Следует отметить, что лишь небольшое количество слияний предприятий приносит успех. Многочисленные исследования показали, что в половине случаев доходы акционеров уменьшаются. Исследование бухгалтерско-консалтинговой фирмы KPMG показало, что в 83 % случаев слияние предприятий в разных странах не привело к увеличению стоимости акций [5]. Более того, в тех случаях, когда имела место покупка предприятия за наличные, в выгоде оказались только акционеры приобретаемых предприятий. Во многих случаях лишь отдельные стейкхолдеры оказываются в выигрыше, поскольку вслед за покупкой предприятия неизбежно следует сокращение работников и производства, рационализация, потеря некоторых деловых партнеров, от чего страдает и местное население, поскольку закрываются заводы и увольняются работники. Эти результаты, отмеченные во многих исследованиях, были бы не столь масштабны, если бы больше внимания уделялось интересам стейкхолдеров, и если бы слияние предприятий и их покупка принимались с большей ответственностью. Здесь альтернативой слиянию и приобретению предприятий на долгий срок могут стать совместные предприятия и альянсы. И хотя управлять ими иногда сложнее из-за проблем установления доверия и деловых взаимоотношений, такое деловое партнерство уменьшает финансовый риск, связанный со слиянием предприятий.

Кроме того, компании могут избавляться от некоторых предприятий и видов деятельности. По опыту зарубежных стран, подобное избавление несет две потенциальные выгоды: с одной стороны, высвобождаются денежные средства или акции, которые можно использовать на покрытие долгов или дальнейшее развитие компании; с другой - становится реальным улучшение финансового положения, если продаваемое предприятие или вид деятельности приносили убытки. Часто продажа части производственных подразделений приносит доходы большей части стейкхолдеров, если фирма-покупатель сможет обеспечить финансовое процветание приобретенного предприятия, благодаря своей передовой технологии, доступу к разным рынкам или благодаря опыту работы в данной области.

Указанные действия предпринимаются прежде всего в угоду акционерам, и гораздо чаще дают результат, чем сокращение накладных расходов и даунсайзинг существующих предприятий. Однако при их проведении следует учитывать возможное воздействие принимаемых решений и на остальные группы стейкхолдеров.

В 90-е годы XX столетия сотни американских корпораций подняли стоимость акций, изменив форму собственности структуру капитала. Эти корпорации увеличили соотношение цены акции к размеру дивидендов по ней, улучшив работу предприятий, стимулируя менеджеров, а также проявив большую гибкость в приобретении новых предприятий и объединении в альянсы. Они преуспели и в привлечении новых инвесторов, более полном и объективном информировании общественности о результатах своей работы.

Как правило, используются три модели реструктурирования собственности: отделение дочерних предприятий (spin-off), разделение акционерного капитала (equity carve-out) и скупка обремененных акций (leveraged buy-out) [2]. Разукрупнение (раздробление) крупных компаний все чаще используется для того, чтобы противостоять глобализации, технологическим изменениям и уменьшению степени государственного регулирования экономики. Реструктурирование собственности значительно изменило государственные предприятия и производственные концерны.

Отделение дочерних предприятий (спин-офф) имеет место тогда, когда вся собственность дочернего предприятия выводится из состава материнской компании, а дивиденды акционерам выплачиваются в виде акций вновь организованной фирмы. В 1991 году General Motors решила выделить в независимую компанию производителя автозапчастей Delphi Automotive Systems Corporation стоимостью 18 млрд. дол. Если в 1991 году ее убытки оценивались в 1 млрд. дол., то после продажи прибыль составила 370 млн. дол. Значительно увеличился объем продаж запчастей для других компаний. Часть акций была пущена в открытую продажу, 200 тыс. работников во всех странах получили пакеты акций (2/3 работников, приобретавших акции, были членами профсоюза) [2]. Для промышленных концернов спин-офф является эффективным решением проблемы сохранения конкурентоспособности в отдельных видах деятельности. Спин-офф доминирует в США, но становится все более распространенным в Европе, за исключением Бельгии, Франции и Германии, поскольку в этих странах выплата дивидендов по акциям других компаний считается доходом и облагается налогом. Здесь более приемлемы разделение акционерного капитала или публичные торги.

Разделение акционерного капитала (equity carve-out) - это продажа акционерной компанией части активов своего дочернего предприятия в виде первоначального предложения акций. Каждое выделенное подобным образом дочернее предприятие имеет свой совет директоров, генерального директора, ведет собственную финансовую отчетность. Акции такого предприятия котируются на одном из фондовых рынков. Материнская компания, как правило, оставляет за собой контрольный пакет акций и продолжает определять общее направление деятельности и стратегическое управление ресурсами.

Скупка обремененных акций (leveraged buy-out, LBOs) - это процесс покупки акций компаний-банкротов с долговыми обязательствами. В настоящее время LBOs присутствуют и в Европе. Стоимость таких акций, приобретенных европейскими инвесторами, возросла с 20 млрд. дол. в 1996 г. до 120 млрд. в 1999 г. [6]. Активность на рынке LBOs облегчает конгломератам сброс нестержневых производств, а слившимся компаниям - продажу ненужных предприятий.

Спин-офф, разделение акционерного капитала и LBOs используются как в финансовых, так и в долгосрочных целях. Стратегическое назначение перечисленных способов реформирования собственности (изменения ее структуры) состоит в том, чтобы улучшить производственные показатели и развить предпринимательские качества. Это позволяет:

- стимулировать мотивацию, поскольку напрямую связывают результаты деятельности с финансовым вознаграждением;
- более явно использовать верхний эшелон руководителей корпорации;
- привлекать инвесторов и стимулировать создание современных предприятий.

В большинстве случаев, новые компании, образованные в результате подобного изменения структуры собственности, опережают предприятия, оставшиеся в полном владении головной компании, по таким показателям, как рост производства и размер дивидендов на вложенный капитал. Более высокие темпы роста делают их привлекательными для всех стейкхолдеров: работники и менеджеры проявляют больше заинтересованности в эффективной работе компании, поскольку чувствуют себя ее хозяевами; потребители и партнеры расценивают подобные предприятия как более чуткие к их потребностям; местное население только выигрывает от процветания более независимого предприятия.

Еще одна форма изменения структуры собственности - скупка акций руководителями (management buy-out), когда отдельные менеджеры компании скупают акции, принадлежащие внешним акционерам, считая себя способными значительно улучшить работу компании и увеличить стоимость ее активов. При скупке акций работниками (employee buy-out) собственником предприятия становятся его работники. Выделяют еще одну форму изменения собственности - выкуп акций менеджерами со стороны (management buy-in), когда руководители сторонней компании (внешняя команда управления) выкупают все акции, увольняют прежнее руководство и создают новую частную фирму. В некоторых случаях такое становится возможным, если предприятие (не важно, самостоятельное или часть большого объединения) несет убытки и не может быть продано. Компания Levi Strauss в 1992 г. на себе испытала менеджмент бай-аут. Компанию выкупила семья, которая уже владела контрольным пакетом акций. Это позволило ей руководить фирмой в социально-ответственной манере и не заботиться о ежеквартальных отчетах и прибылях, которые так важны для тех компаний, чьи акции поступают в открытую продажу на финансовых рынках.

Другой формой реструктурирования собственности может стать переход компании в собственность трудового коллектива. Все больше компаний предлагают своим работникам, включая и работников управленческого звена, стать собственниками через приобретение опционов, регулярный выкуп акций и участие в распределение прибылей. Широко распространено мнение, что достижение устойчивого конкурентного преимущества компании может быть обеспечено, только если персонал кровно заинтересован в ее успехах. Участие в собственности компании способствует формированию подобных отношений, ведь собственники ведут себя совсем не так, как наемные работники. Этот факт получил подтверждение даже в Китае, где все шире используются премирования менеджеров путем передачи им части акций [7]. Один из директоров компании отметил, что в результате этих шагов усиливается мотивация менеджеров, и они работают больше и лучше.

Описанные выше методы, за исключением перехода компании в собственность трудового коллектива, могут применяться в странах с отлаженными финансовыми рынками.

В дополнение к стратегическому реструктурированию и реструктурированию собственности существует немало способов сократить затраты на финансирование внутренних операций и внешнего долга. Эти финансовые методы затрагивают структуру основного капитала компании, т.е. отношение обязательств к активам компании, а также способы распределения прибыли и использования денежных средств. Капитал компании состоит из пассивов (обязательств или долгов) и активов (включая нераспределенную прибыль). Слишком незначительные обязательства могут резко повысить стоимость капитала и ограничить рост компании. С другой стороны, слишком большие обязательства чреваты рисками и осложняют обслуживание долга в периоды спада производства и снижения прибыли. Улучшая эффективность использования капитала, можно смягчить негативные воздействия других форм реструктурирования на различных стейкхолдеров.

Всех стейкхолдеров волнует вопрос: каким образом компания использует полученные прибыли? Прибыль можно выплачивать в виде дивидендов акционерам, в виде премии работникам; можно вложить ее в основной или оборотный фонды для финансирования дальнейшего роста компании; направить на выкуп собственных акций и на погашение задолженности. В большинстве развитых стран наблюдается тенденция сокращения размера дивидендов (процента прибыли, распределяемой между акционерами компании). Например, в США лишь каждая пятая компания выплачивает дивиденды. Во многих случаях руководство компаний полагает, что внутренние инвестиции в производство более привлекательны для акционеров, чем иные формы размещения денежных средств. От таких инвестиций, как правило, выигрывают и остальные стейкхолдеры. Кроме того, из-за различий в налогах, для многих инвесторов увеличение капитала намного привлекательнее дивидендов.

Еще одной формой финансового реструктурирования является реструктурирование задолженностей. Увеличение соотношения заемных и собственных средств компании в пользу заемных может дать ей необходимые для производственного роста средства и увеличить прибыльность акций. Однако увеличение доли заемных средств переносит риск убытков с акционеров на кредиторов, и в первую очередь на поставщиков. Более высокие процентные ставки по обслуживанию долга могут отрицательно сказаться на работниках предприятия, поставить под угрозу выплату зарплаты, премий по итогам работы, лишить работников перспективы профессионального роста и даже рабочих мест. Одной из форм реструктурирования долговых обязательств является пересмотр графика погашения долга, что помогает снять напряжение, вызванное нехваткой оборотных средств, и сохранить рабочие места.

Оживление, которое можно определить, как мобилизацию ресурсов для достижения стабильного роста, концептуально отличается от сокращения предприятия (даунсайзинга), требует иных умений и навыков. Оживление (восстановление активности) производственных процессов нацелено на увеличение роста производства и расширение предприятия, тогда как даунсайзинг приводит к уменьшению предприятия, его размеров, сокращению направлений деятельности. При реструктурировании предприятия главным становится вопрос: можно ли совместить даунсайзинг и оживление производства, или же эти процессы должны проводиться последовательно. Существует мнение, что если организация обращается к даунсайзингу и избавляется от некоторых видов деятельности, распродает предприятия и закрывает производственные линии, ей трудно добиться от своих менеджеров концентрации усилий на разработке новых продуктов и выработке стратегий завоевания новых рынков, ведь промышленный рост требует принципиально иного склада ума, умений и настроев.

Важность оживления и обновления производства подчеркивается в одном из последних исследований фирмы «Мерсер Менеджмент Консалтинг», в котором анализировалась деятельность 800 компаний в 35 отраслях промышленности [8]. По результатам исследования в период с 1992 по 1997 гг. стоимость акций компаний, предпринимавших попытки сократить производственные расходы, выросла на 16 %, а стоимость акций остальных компаний - на 26 %. Иными словами, инвесторы проявляют все меньше интереса к тем компаниям, которые полагаются на сокращение издержек производства в надежде увеличить собственные доходы.

В настоящее время приоритетной задачей руководителя становится оптимизация организационной структуры фирмы. Приведем пример, который иллюстрирует удачную реорганизацию производства, а также некоторые опасные моменты проведения реинжиниринга [9]. В 1993 г. американская компания «Корнинг» (Corning) столкнулась с падением цен на производимую продукцию, что сказалось на основном производстве, вызвало падение цен на акции этой компании и принесло значительные убытки по результатам года. Фирма была известна своими передовыми методами работы с кадрами, что считала важным для высококачественного менеджмента, эффективности рабочих мест и усиления роли работников в производственном процессе. Однако, столкнувшись с растущими убытками, компания приступила к программе реинжиниринга. Отметим несколько причин, обусловивших успех ее проведения. Все они могут быть отнесены на счет выбранных методов проведения основных организационных изменений. Президент фирмы лично взял на себя ответственность за проведение реинжиниринга. Высшее руководство компании входило в каждую из рабочих групп по его проведению, к процессу реинжиниринга были привлечены многие ключевые специалисты предприятия. Руководство общалось с работниками посредством видеозаписей, открытых для всех сотрудников собраний, где работники могли свободно и напрямую задавать интересующие их вопросы, а также посредством электронной почты. Примерно трети работников, подвергнувшихся стрессу, была оказана помощь психолога. Реинжиниринг коснулся в равной степени как менеджеров, так и рабочих. В общей сложности количество уровней управления сократилось с 10 до 7, а количество управленческих рабочих мест - на 10 %. Изменения носили эволюционный, а не революционный характер. Много внимания было уделено снижению затрат, не связанных с рабочей силой, например, закупкам материалов, походились измерения характеристик производственного процесса на других заводах фирмы во всех странах, на заводах других компаний. Сокращение рабочей силы, в большей части, произведено путем досрочного отправления на пенсию. Компания не объявила о каком-либо немедленном сокращении работников.

Усиление конкуренции радикально влияет на то, как компании и их финансовые институты организуют и поддерживают производство, сбыт продукции, снабжение сырьем и комплектующими. Основными задачами производственного реструктурирования являются сокращение временных затрат на основные производственные процессы, повышение гибкости маркетинговых служб, сокращение количества каталогов и реестров, достижение большей надежности в поставках продукции и повышение конкурентоспособности. Чтобы добиться этого, используются такие методы, как «поставка в четко обозначенное время» (just-in-time), бесперебойное, сбалансированное производство (lean manufacturing), разработка товаров и их производство с использованием компьютеров, сборка изделий на заказ, а не для склада, производство в разных странах мира или передача части производства другим фирмам (аутсорсинг) [10].

Приведем пример того, насколько фундаментальными могут оказаться подобные изменения [11]. В 1984 г. фирма Dell Computers начала строительство революционно новой модели производства под названием «непосредственный бизнес» или «бизнес напрямую» (direct-business): изготовление продукции на заказ и продажа компьютеров непосредственно потребителю без привлечения дилеров. Основатель компании Майкл Делл воспользовался современной технологией и информацией для того, чтобы нейтрализовать или обойти традиционные барьеры в цепи «поставщик - производитель - конечный потребитель», влияющей на себестоимость продукции. Данный подход объединил такие понятия, как концентрация внимания на потребителе, партнерство с поставщиками, массовое изготовление продукции с учетом требований индивидуальных потребителей и поставка продукции точно в срок. Благодаря этим новациям, всего за 13 лет удалось поднять активы компании до 12 млрд. дол.

Подобные изменения требуют наличия принципиально новых умений и навыков для управления сложными системами ценностей с целью создания и обеспечения эффективного функционирования альянсов, совместных предприятий и сетей поставщиков. Для этого необходима более гибкая рабочая сила, более тесное сотрудничество рабочих и менеджеров, новые подходы в организации производства, такие как многофункциональные рабочие группы. Не так часто признается значение понимания коллективом перспектив, задач и общих ценностей, которое обеспечит способность организации оперативно перестроиться и принять в качестве основной философии постоянное улучшение деятельности. Высокая степень доверия и сотрудничество при управлении компанией лежат в основе бесперебойного производства продукции и поставки точно в срок, которые приобрели особое значение на сборочных производствах из-за необходимости повышения гибкости производства и налаживания прямой двусторонней связи между руководством и работниками [12]. Это наиболее очевидно в автомобилестроительной промышленности, где японцам, благодаря их производственной культуре и большому социальному капиталу, удалось добиться преимущества в организации производственного процесса в сравнении с конкурентами. «Форд» инициировал долгосрочную попытку наладить со своими работниками отношения, основанные на доверии, а вот «Дженерал Моторе» по-прежнему страдает от плохих отношений с персоналом. В сфере финансовых услуг такой же значительный эффект на содержание труда занятых оказывает компьютеризация, консолидация рутинных операций, аутсорсинг и совершенствование информационных технологий.

В настоящее время концепция аутсорсинга широко распространена в торговле и связанной с ней сфере средств массовой информации. Наиболее полное определение аутсорсинга звучит так: «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех, связанных с ними, активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некоторую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [13]. Необходимо четко осознавать, что контроль деятельности рассматриваемых подразделений возлагается на поставщика услуг. Эта приглашенная со стороны организация, специалист в данной сфере, как правило, способна увеличить ценность, что обычно недостижимо при выполнении второстепенной функции фирмой-заказчиком.

Исходя из зарубежного опыта, аутсорсинг лучше всего использовать как способ улучшения ориентации бизнеса на основное производство.

Все больше фирм передают производство продукции внешним субподрядчикам (производителям-контрактикам). Необходимо проявлять чувство ответственности, решая кадровые вопросы, поскольку неизбежным следствием передачи производства субподрядчикам является уменьшение самого предприятия и увольнение работников. Для осуществления плавного перехода представляется полезным организовать консультации и информирование представителей трудового коллектива. В выигрыше окажутся прежде всего потребители и акционеры, однако и работники, и местное население оказались бы в намного худшем положении, если бы компания стала неконкурентоспособной.

Наиболее опытные фирмы при слиянии или покупке предприятий стараются решить возникающие проблемы преимущественно за счет сокращения расходов, которые не затрагивают работников. Они не прибегают к увольнениям даже там, где существуют параллельные службы или имеет место избыточность штатов. Первой и хорошо изученной является область закупок и снабжения. Вскоре после слияния компаний наблюдаются положительные результаты от консолидации переговоров по поводу закупок, сокращения числа поставщиков и улучшения организации снабжения.

Исходя из опыта деятельности ведущих компаний США, можно выделить несколько способов, позволяющих добиться успеха в области закупок и снабжения [2]:

- сократить количество продавцов, повысить качество, уменьшить затраты и улучшить технологию;
- наладить партнерские взаимоотношения с поставщиками, превращая их в филиалы своей компании;
- постоянно искать новых, более эффективных поставщиков;
- установить четкие параметры для сертификации поставщиков;
- пытаться мотивировать поставщиков и склонять их к сотрудничеству;
- творчески управлять ассортиментом выпускаемой продукции, производственными графиками

(производство точно в срок);

- привлечь поставщиков к процессу управления качеством продукции;
- наладить отношения с цехами и отделами, использующими поставляемую продукцию;
- сократить транспортные расходы.

Все больше компаний обнаруживают, что экологическая эффективность позволяет увеличить доходность производства за счет сокращения потребления энергии и материалов вследствие модификации продукции, использования вторичных ресурсов и принятия на себя ответственности за весь жизненный цикл товара. Крупные компании идут еще дальше, работая с большими группами своих поставщиков над сокращением потребления энергии и материалов по программам, которые называются «озеленение цепи поставки продукции».

Полагается, что в большинстве случаев предприятие добьется больших результатов, если будет использовать сокращение производства лишь как крайнюю меру. Большая часть стейкхолдеров, включая работников, местное население и потребителей, выиграет, если руководство компании сможет показать, что оно рассмотрело и даже претворило в жизнь рассмотренные выше стратегии прежде, чем объявить о массовом сокращении. Однако потеря определенного количества рабочих мест неизбежна. В этом случае для эффективной и успешной реализации перечисленных стратегий крайне важно понимание сути социально-ответственного сокращения производства (даунсайзинга).

Большая часть крупных компаний прошла через одну или несколько стадий сокращения размеров (даунсайзинга), и многие из них полагают, что этот процесс еще не завершен. Даунсайзинг может стать и часто является возможностью сократить издержки (себестоимость продукции), повысить конкурентоспособность и реанимировать организацию. Тем не менее, он также может лишить организацию ценных человеческих ресурсов и привести к снижению производительности, падению морального духа и к потере лояльности со стороны стейкхолдеров.

Даунсайзинг обычно предпринимается для увеличения производительности, сокращения издержек (снижения себестоимости продукции). Однако, как свидетельствуют исследования в данной области, в половине наблюдаемых случаев компании не получают ожидаемых доходов. Источником скрытых издержек является низкий моральный дух оставшихся работников, вызванный увеличением стресса, который влияет на поведение работника и его отношение к работе. В итоге сокращается производительность, увеличивается текучесть кадров, а качество продукции и услуг при этом неизбежно страдает.

Как пример проведения социально-ориентированного даунсайзинга приведем опыт из практики компании «Мерлин-Герин» - французского производителя электротехнического оборудования [2]. Компания определила 1000 рабочих мест, которые необходимо было устранить в течение трех последующих лет из-за внедрения новых технологий и морального старения определенных производств, таких как литейный цех или цех по производству листового металла. В течение того же периода от расширения компании за счет других производств, таких как промышленная электроника, ожидалось создание такого же количества новых рабочих мест. Когда директор отдела кадров представил план, предусматривающий упразднение рабочих мест, включая увольнение, президент компании запросил план переквалификации служащих для осуществления реструктурирования без всяких увольнений. Тщательно спланированная и скоординированная трехлетняя работа, названная «1000 = 1000», включала разработку детального перечня существующих квалифицированных рабочих мест, определение требуемых специальностей, которые отвечали бы потребностям растущего производства, обширную переподготовку кадров и изменение профессии около 1500 работников. Общая стоимость реконверсии определялась в 100 млн. французских франков. Приведение плана в жизнь позволило не только упразднить 1000 рабочих мест, но также и перераспределить всех тех работников, чьи рабочие места были ликвидированы. Более того, все это было выполнено в сотрудничестве с некоторыми правительственными агентствами, местными органами власти и представителями трудовых коллективов.

Для Беларуси наиболее актуальны задачи реструктурирования для так называемых градообразующих предприятий. Особенности размещения производительных сил в бывшем Советском Союзе породили появление таких предприятий, на которых, согласно республиканскому законодательству, занято не менее 25 % экономически активного населения города/населенного пункта. Градообразующие предприятия формируют соответствующий тип поселения - моногород. Моногород представляет собой сложную структуру, в которой город и предприятие неразрывны. Большинство предприятий-моногородов производят отрицательную сравнительную стоимость и нуждаются в скорейшей реструктуризации, поскольку их экономические проблемы повлекут за собой социально-экономические проблемы в городе. В нашей стране насчитывается 171 малый город, из них 35 % - моногорода [14].

Особенности реструктуризации градообразующего предприятия заключаются в том, что из-за лежащей на нем социальной нагрузки к градообразующему предприятию не всегда применимы критерии, которые необходимо использовать для обычных предприятий. Градообразующее предприятие нельзя рассматривать в отрыве от того населенного пункта, в котором оно расположено, без учета социально-экономического положения, дальнейших судеб и возможного поведения людей, в нем проживающих. Поэтому, говоря о пробле-

ме реструктуризации такого предприятия, нужно параллельно анализировать возможности реиндустриализации моногорода в целом. Основная цель реиндустриализации - привлечение в город/район новых инвестиционных проектов, которые бы обеспечили не только новые рабочие места, но и способствовали бы созданию в регионе новой структуры промышленности. Эти процессы возможны лишь в условиях создания благоприятной инвестиционной среды в данном регионе.

Социально-экономический анализ населенных пунктов с многофункциональным производством Республики Беларусь показал, что в 88 % из них наблюдается критическая ситуация с занятостью [15].

Рынки труда малых городов характеризуются как замкнутые, инерционные, с вероятностью превращения их в критические и риском роста социальной напряженности в случае высвобождения рабочей силы с градообразующего предприятия.

Решение данной проблемы требует участия всех заинтересованных сторон: представителей республиканских и местных органов управления, руководства предприятия, служб занятости, объединений нанимателей, институтов поддержки предпринимательства, профсоюзных организаций. Однако в стране не было прецедента решения проблем совместными усилиями. Между тем, организация социального диалога и активизация взаимодействия участников реструктуризации по совместной выработке и реализации мер, направленных на минимизацию негативных социальных последствий, является основным фактором снижения социального напряжения и предупреждения роста бедности в моногороде.

В Республике Беларусь практически все градообразующие предприятия имеют излишнюю численность работников. Так, например, на стеклозаводе «Неман», который является центром белорусского стеклоделия, из 12,5 тысяч жителей Березовки, где расположен завод, 4,5 тысячи работают на нем. Это свыше 70 % от активного населения. Проблемы Березовки типичны для большинства малых городов республики с четко выраженным градообразующим характером предприятия. На «Немане» предполагалось сокращение численности на 600 человек, высвобождение которых в небольшом городе в условиях отсутствия рабочих мест могло бы привести к росту социальной напряженности. Для организации социального диалога на предприятии была сформирована временная рабочая группа из представителей местных органов управления, руководства предприятия, профсоюза рабочих, трудового коллектива, местной службы занятости. На заседаниях обсуждались вопросы, связанные с передачей объектов социальной инфраструктуры на баланс местных властей возможным предстоящим высвобождением персонала и трудоустройством, разработкой социального плана, формированием пакета социальных гарантий, активизацией предпринимательства в городе, предстоящим акционированием, результатами диагностического обследования предприятия и плана реструктуризации. Организация социального диалога в преддверии реструктуризации признана основным фактором снижения социального напряжения и предупреждения роста бедности в моногороде. Модель создания временной рабочей группы может быть использована и на других предприятиях страны для обеспечения социального партнерства и усиления взаимодействия участников социально-ответственной реструктуризации [15].

Так же были созданы три аналитические группы. Специалисты первой группы исследовали рынок труда и выявили особенности его функционирования в малых городах с монопроизводственной структурой, что позволило оценить потенциал местного рынка труда и разработать рекомендации по снижению социальной напряженности в городе. Вторая группа - специалисты консалтингового агентства - оказывали содействие менеджменту предприятия в проведении диагностики проблем и разработке стратегии выхода из кризиса, подготовке предприятия к акционированию. Основной задачей работы третьей группы специалистов было снижение бремени реструктуризации на наиболее уязвимую группу (работников предприятия) посредством вовлечения трудового коллектива в процесс принятия решения по вопросам реструктуризации, повышения информированности о возможностях трудоустройства, социальной защиты, организации собственного дела.

Члены трудового коллектива и представители профсоюзной организации принимали активное участие в обсуждении вопросов, связанных с реструктуризацией, акционированием предприятия, защитой прав трудящихся, социальной поддержкой, что позволило учесть интересы трудового коллектива при разработке плана реструктуризации. Представители трудового коллектива принимали активное участие в семинарах по социально-ответственному реструктурированию.

Для сотрудников предприятия, в том числе руководителей вспомогательных подразделений и объектов социальной инфраструктуры, обособление которых планируется в рамках реализации плана реструктуризации, был организован цикл семинаров по основам предпринимательства. Также были оказаны консалтинговые услуги потенциальным предпринимателям в области организации бизнеса, юридического оформления, бизнес-планирования. В частности, проработаны вопросы обособления тепличного хозяйства предприятия и организации частного бизнеса по выращиванию овощей; выделения столовой предприятия в самостоятельный хозяйствующий субъект.

Реструктуризация градообразующих предприятий, как правило, сопровождается активизацией предпринимательской деятельности на местах, что является одним из направлений предупреждения социального напряжения посредством обеспечения самозанятости.

На основе изучения проблем развития малого бизнеса в г. Березовке были разработаны предложения по стимулированию развития частной инициативы и механизм взаимодействия местных служб занятости и инфраструктуры поддержки предпринимательства при реструктурировании.

В итоге правительство получило инструментарий превентивных мер, направленных на предупреждение роста безработицы и социального напряжения при реструктуризации градообразующих предприятий, апробированную модель совместных действий государственных и местных органов власти, центров занятости, руководства предприятия и его трудового коллектива, ассоциаций предпринимателей. Разработанная программа действий, позитивный опыт совместной выработки решений будет содействовать более быстрому реформированию индустриального комплекса, устойчивому развитию экономики и росту благосостояния граждан.

Местные органы управления повысили потенциал в проведении комплексного социально-экономического планирования различных сфер деятельности города с учетом всех социальных последствий предстоящей реструктуризации градообразующего предприятия. За счет усиления партнерства всех заинтересованных сторон и вовлечения всех групп гражданского общества в разработку Программы совместных действий обеспечена база для более сплоченных действий по реализации принятой программы.

Местные службы занятости получили комплекс мер по проведению активной социальной политики в области занятости и предупреждения социальной напряженности при реструктуризации градообразующих предприятий.

Руководство и работники предприятия приобрели знания в области социально-ответственного реструктурирования, что помогло им разработать наиболее оптимальную схему процесса реструктуризации предприятия и избежать целого ряда ее негативных факторов.

Ассоциации предпринимателей и институты поддержки малого бизнеса в регионе получили возможность участия и реального вклада в выработку совместной программы и ее последующей реализации, способствующей развитию малого предпринимательства в регионе и улучшению делового климата в городе/регионе.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что как в условиях развивающейся экономики нашей страны, так и в развитых странах Западной Европы и США многие компании в целях повышения своей конкурентоспособности либо выхода из кризиса нередко прибегают к реструктурированию. При этом можно рекомендовать руководству реструктурируемого предприятия как можно шире использовать накопленный в этой области опыт с целью достижения намеченных целей и уменьшения негативных последствий преобразований.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Белых Л.П. Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-399 с.
2. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / Под ред. А. Лузина. - Чебоксары: РГУП «Чебоксарская типография», 2001. - 237 с.
3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованию. - М.: Альпина Паблишер, 2002 г. - 287 с.
4. International Herald Tribune (Neuilly-sur-Seine, France), 07 July 1999. - P. 12.
5. Financial Times (London), 29 November 1999. - P. 18.
6. Business for Social Responsibility: Layoffs/closing, Internal document, 1999. Business Week (New York, McGraw Hill), 14 June 1999. - P. 24.
7. Far Eastern Economic Review (Hong Kong, Review Publishing Co.), 8 July 1999. - P. 67.
8. Korten, D.: When corporations rule the world (West Hartford, Connecticut, Kumarian, 1995). Le Monde (Paris), 9 February 1999. - P. 31.
9. The Economist (London), «Management: Re-engineering with love», 9 September 1995, P. 69 - 70.
10. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. - М.: Издательский Дом «Вильямс», 2002. - 176 с.
11. Magretta, J.: «The power of virtual integration», in Harvard Business Review (Boston, Harvard Business School). - Vol. 76. - № 2. - P. 73 - 84.
12. Fukuyama, F.: The great disruption (New-York, Free Press, 1999). - P. 8.
13. Хейвуд, Брайан Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. - М.: Издательский Дом «Вильямс», 2002. - 176 с.
14. Елецких Т.В., Терещенко А.С. Реструктурирование градообразующих предприятий: социально-ответственный подход // Управление в социальных и экономических системах: Материалы X междунар. науч.-практ. конф. - Мн.: МИУ, 2003. - С. 107 - 108.
15. Елецких Т.В., Терещенко А.С. Социальные аспекты реструктурирования предприятий // Вестник Полоцкого гос. ун-та. Сер. Д. Экономические и юридические науки. -2004. - № 2. - С. 29 - 31.