

1999

**Комбикормовая
промышленность
(№ 2)**

СТРАТЕГИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Д.э.н. Г.Б.Клейнер

Современное промышленное производство составляет основу благополучия большинства развитых стран мира. В России за последние десять лет уровень промышленного производства снизился более чем на 60%, что привело к разнообразным негативным последствиям во всех сферах жизни российского общества (достаточно вспомнить, что в 1998 г. Россия заняла отнюдь не почетное 72-е место по индексу развития человеческого потенциала, переместившись в группу стран с недостаточным уровнем развития). Однако неверно было бы думать, что выход из кризиса связан только с изменением макроэкономической политики государства, поддержке им отечественного товаропроизводителя. Многое зависит и от самих предприятий.

В настоящее время на предприятиях накопился груз тяжелых проблем, частью унаследованных с дореформенных времен, часть возникших или развившихся в последнее десятилетие.

Основная системная проблема большинства предприятий в настоящее время может быть охарактеризована как их *структурно-функциональная несбалансированность*. Эта несбалансированность проходит по нескольким главным линиям:

- несоответствие финансового состояния предприятий их положению на отраслевых товарных рынках: предприятия, чья продукция пользуется стабильным функциональным спросом, зачастую имеют недостаточный уровень ликвидности;

- диспропорции между интенсивностью производственных и воспроизводственных процессов. Хроническая нехватка инвестиций в течение более шести лет привела к затуханию процессов восстановления оборудования и других видов основных фондов, обновления технологии производства, прикладных НИОКР, развития коллектива, поддержания интереса к предприятию его существующих и потенциальных акционеров;

- разрыв между уровнем корпоративного управления и требованиями рыночной экономики, несоответствие внутренней структуры предприятия его целям и задачам. Некомплексность и недальновидность управления, отсутствие стратегии снижают и без того существенно снизившийся за последние годы потенциал большинства предприятий и их взаимодействия.

Имеются и более частные виды несбалансированности, в том числе - наличие неиспользуемого оборудования, избыток численности, непомерная социальная нагрузка на предприятие и т.п.

Все виды внутренней несбалансированности и внешней неэффективности предприятий могут быть представлены также следующим образом:

производственный треугольник (труд – капитал – продукт) (*неэффективность производства*);

производственно-воспроизводственный и инновационный контур (*неэффективность воспроизводства и инновационного воспроизводства в особенности*);

управленческий четырехугольник «собственники – менеджеры – работники – коллектив» (*неэффективность распоряжения собственностью и управления предприятием*).

Во внутрифирменном «ландшафте», отражающем расстановку сил, непропорционально доминируют «первые лица», что приводит к перекосам в структуре целевых установок предприятия. В более широком смысле следует говорить о разрушении системы взаимных ожиданий предприятия и его внешних и внутренних контрагентов – лиц и субъектов, заинтересованных в том или ином поведении предприятия.

Внешние системные проблемы связаны с дезорганизацией рынков в части несоответствия потребности и платежеспособного спроса (что ведет к бартеризации), контрактной дисциплины, информационного обеспечения. При этом следует отметить, что практически во всех случаях внешние проблемы предприятия есть следствия внутренних проблем других предприятий.

Сложившаяся ситуация препятствует эффективному использованию всех видов ресурсов, в том числе – отечественных и зарубежных инвестиций, и должна быть как можно скорее преодолена.

Что же может в этих условиях разомкнуть порочный круг, изменить сложившуюся систему отношений недоверия и вражды между предприятием и государством, предприятием и его контрагентами, менеджментом и коллективом,?

Ответ в целом один: это стратегическая реформа предприятий. Реформа управления, собственности, организационно-технологическая реструктуризация, новое распределение функций между работниками, заводской администрацией, акционерами, региональными властями и населением и т.д.

Реформа предприятий давно стала острой необходимостью, и без ее осуществления экономика России не сможет подняться с колен и встать в ряды сильных стран мира.

Первый вопрос, который возникает в этой связи, таков: кто же конкретно должен заниматься реформированием предприятий?

Более или менее разумных ответов может быть несколько:

- а) государство в лице органов федерального общеэкономического и отраслевого управления;
- б) собственники предприятий, крупные акционеры;
- в) администрация предприятий;
- г) работники и коллективы предприятий;
- д) региональные исполнительные и законодательные органы власти.

Порой приходится слышать и такой ответ: никто, потому что сейчас предприятиям «не до жиру – быть бы живу».

Можно с уверенностью утверждать, что все эти ответы неверны. Никто из названных субъектов не справится с реформой предприятий в одиночку.

Государство может лишь предложить те или иные стимулирующие действия, но последнее слово все равно останется за предприятиями.

Собственники предприятий если и заинтересованы в реформе предприятий, то только в том ее следствии, чтобы реально и в короткие сроки увеличились бы их дивиденды.

Администрация предприятия далеко не всегда заинтересована в реформировании, хотя бы по той причине, что любая перестройка затрудняет управление, в какой-то степени дезориентирует работников и снижает полезную нагрузку. Кроме того, в ходе реструктуризации могут выясниться обстоятельства, которые администрация не хотела бы выставлять на обозрение.

В итоге большинство предприятий либо *не может*, либо *не хочет* проводить эффективную реструктуризацию в направлении, устраивающем общество в целом. Успешные предприятия обычно считают это излишним, убыточные - невозможным. Объективно говоря, в условиях экономической (и в первую очередь - промышленной) рецессии, платежного кризиса, плохого финансового состояния предприятий лишь ничтожное число из них в состоянии в одиночку осуществить реформирование.

В этих условиях реформа предприятий должна стать общим делом для руководителей всех уровней – от федерального до фирменного, и всех ветвей власти – от исполнительной до «четвертой» – власти средств массовой информации.

Необходимо проведение четко спланированной *системы федеральных и региональных мероприятий, охватывающих* (в

определенной последовательности) всю промышленность в целом. По существу речь должна идти о широкомасштабной федеральной программе, требующей серьезной проработки и мощных усилий по проведению. Цель программы - модернизация и реформирование предприятий, направленные на приведение их функциональных возможностей в соответствие с потребностям современной экономики.

В чем основное содержание реформы предприятий?

Первоочередные направления реформы промышленных предприятий должны затронуть проблемы реструктуризации управления, собственности и активов предприятия, изменения взаимоотношений между предприятием и государством, взаимоотношений между предприятиями, предприятиями и банками, а также реорганизацию сети промышленных предприятий в целом и изменение способов ее формирования.

Следующие стратегические положения определяют целевое содержание реформы предприятий.

1. Восстановление системной целостности предприятия, сбалансированности производственных и воспроизводственных процессов, в том числе развитие процессов восстановления и модернизации основных фондов, стимулирование развития прикладных НИОКР, организационно-технологических инноваций технологические инновации, оплату труда и наем работников (включая повышение квалификации, приглашение молодых специалистов), проведение дивидендной политики, обеспечивающей «воспроизводство» акционеров предприятия и т.д.

2. Изменение системы управления предприятием, в частности, системы принятия решений. Расширение временного и пространственного (рыночного, отраслевого) горизонтов планирования и управления. Изменение целевых установок менеджмента, сближение интересов коллектива, работников и администрации. Разработка стратегии (стратегических бизнес-планов) предприятия как единого целого и как элемента в системе товарно-финансовых потоков, программы реформирования предприятия, формирование открытой учетно-информационной политики.

3. Оптимизация организационно-технологической структуры предприятия, перераспределение производственных функций в пределах предприятия и реорганизация связи внутренних функций и рыночной политики предприятия в соответствии со стратегической

рыночной ориентацией предприятия и его функционально-стратегическим типом.

4. Оптимизация сети функционирования предприятий, повышение степени интегрированности промышленности, стимулирование объединения предприятий в различных формах: холдинги, ФПГ, ассоциации, слияния. Усиление контроля за системой регистрации предприятий, противодействие созданию и функционированию предприятий-однодневок, предназначенных для обслуживания теневых и криминальных операций.

5. Повышение демократизации управления и децентрализация собственности на предприятии. Развитие фирменных пенсионных программ для работников и администрации предприятия. Разработка форм внутреннего предпринимательства (интрапренерства) на основе делегирования прав управления и передачи части прав собственности

6. Сокращение теневой активности предприятий. Использование информационных технологий для борьбы с теневой деятельностью.

С чего начать реформу предприятия?

Следует думать, что эта реформа, как и почти все крупные преобразования в России, может развиваться успешно только если будет инициирована «сверху» и поддержана определенным слоем «снизу».

Федеральные и муниципальные органы имеют в своем распоряжении целый ряд рычагов воздействия на предприятия, в том числе и беззатратных. Необходимо только, чтобы макроэкономическая, промышленная и микроэкономическая политика государства формировались и проводились в жизнь в согласовании с научно-технической, финансовой, социальной и статистической политикой государства. Интересы менеджмента, реализуемые сейчас на предприятия зачастую за счет интересов работников, акционеров, предприятия в целом, могут быть скорректированы в нужном направлении, если государство «повернется лицом» к промышленному менеджменту, причем не только к «олигархам», но и руководителям средних и малых предприятий, как успешных, так и находящихся у черты финансового краха. Если деятельность предприятия направлена на удовлетворение очевидных потребностей общества, не носит криминального характера и реализует социальную функцию, такое предприятие имеет право рассчитывать на внимание и поддержку

(еще раз подчеркнем, не обязательно финансовую!) со стороны общества в лице государства.

Руководители предприятий, не запятнавшие себя корыстными или неквалифицированными действиями должны составить тот самый средний класс, отсутствие которого не позволяет стабилизировать российское общество и экономику. Государство должно принять непосредственное участие в формировании слоя элитных («номенклатурных», если пользоваться устаревшей, но точной терминологией) менеджеров, обеспечить им долговременную поддержку (например, предоставив право на особое пенсионное обеспечение, блага и льготы, включая, налоги, оплату коммунальных услуг и т.п.), иными словами, помочь решить задачу долгосрочного накопления.

Необходимо также создать систему аттестации самих предприятий, с тем, чтобы возникла «номенклатура» предприятий – слой заслуживших доверие (у поставщиков, покупателей, работников, акционеров и государства) предприятий. Этим предприятиям государство и региональные органы могут обеспечить ряд преференций, в том числе, инвестиционно-гарантийных, налоговых и др.

Следует организовать подготовку, апробацию и распространение методических рекомендаций по реструктуризации и управлению предприятиями различных типов. Обеспечить преференциальные меры по отношению к кредитно-финансовым организациям в целях воздействия на их кредитно-депозитную политику. Развивать информационный рынок данных о производителях и потребителях товаров, услуг, оборудования и технологий; использование информационной инфраструктуры для продажи профильного технологического оборудования предприятия при реализации процедуры банкротств; усилить меры по государственному регулированию корпоративного рынка ценных бумаг, поддержанию уровня котировок акций реформируемых промышленных предприятий; создавать информационно-статистические системы для обеспечения эффективной деятельности предприятия на товарно-ресурсных рынках.

Одновременно необходимо внести изменения в законодательные акты, в том числе в ГК РФ, повысив ответственность собственников и руководителей предприятий за результаты их деятельности, расширять применение организационно-правовых форм предприятий с субсидиарной

ответственностью крупного собственника, директора по обязательствам предприятия.

Реформа предприятий складывается из трех процессов – стихийного процесса на предприятиях; процесса поддержки реформ на уровне местной администрации; иницирующих и стимулирующих процессов на федеральном уровне. Очень важно синхронизировать эти процессы. Уже сейчас есть очень интересные опыты взаимодействия администрации области, руководителей предприятий и консалтинговых фирм в области согласованного реформирования. Так, суть одной из региональных программы в том, что аккумулированные ресурсы областной и местной администрации (прием от предприятий принадлежащих им объектов ЖКХ, возможности реструктуризации долгов, налоговые льготы и т.д.) используются для стимулирования и поддержки реструктуризации предприятий. В качестве начального шага был заключен четырехсторонний договор между генеральными директорами пилотных предприятий, главами местной и областной администраций и консалтинговой фирмы, осуществляющей помощь предприятиям в реструктуризации. Согласно этому договору администрация берет на себя значительную часть расходов по финансированию услуг консультантов.

Целесообразно также применение «кустового», «сетевого» и «отраслевого» методов организации реформирования. В первом случае согласованное реформирование осуществляется на группе территориально близких, но не обязательно функционально связанных предприятий. Во втором случае одновременно реформируется группа смежных предприятий, что обеспечивает сохранение технологических и финансовых цепочек. Наконец, возможна и «волновая» реструктуризация предприятий отрасли, в ходе которой одни предприятия временно «замещают» другие на период наиболее острого проявления первоначальных негативных последствий отвлечения средств и усилий на проведение реформы. По нашему мнению, развитие процессов координации и синхронизации действий предприятий является актуальным требованием времени, в отличие от периодов, когда на первое место выходили процессы конкуренции и состязательности.

Было бы полезно создать ассоциацию поддержки реформируемых предприятий, куда включаются предприятия, начинающие или продолжающие процесс реформирования и др.

Из приведенного списка мероприятий видно, что он не могут быть успешно осуществлены в течение короткого промежутка

времени, поэтому реформа предприятий должна быть рассчитана на несколько стадий, включая 1999 г. как начальный этап, 2000 г. как год экстенсивного развертывания реформы и дальнейший период до 2003 г. как этап корректировки и углубления реформы на большинстве промышленных предприятий России.

В свою очередь, определенная стадийность в проведении реформ должна иметь место и на каждом предприятии. Сроки и этапы здесь не могут быть установлены единым образом, поскольку определяются индивидуальным уровнем развития, характером и степенью внутренней несбалансированности и текущим состоянием каждого предприятия, однако целесообразно выделить по крайней мере две стадии процесса. На первой стадии, определяемой разработкой и принятием программы реформирования предприятия, реальным началом целенаправленного процесса трансформации собственности, структуры и управления, предприятие должно быть отнесено к числу *реформируемых* в соответствии с определенными, достаточно мягкими критериями. Получение статуса *реформируемого предприятия*, очевидно, должно быть осуществлено в ходе некоторой формальной процедуры, проводимой специальной комиссией при одном из федеральных экономических ведомств индивидуально по каждому претендующему на данный статус промышленному предприятию. Начав целенаправленную перестройку, ориентированную на институциональную и функциональную адаптацию к рыночным условиям, предприятие должно получить определенные стимулы и льготы для ее успешного проведения и завершения. При этом эти льготы должны предоставляться в условиях гласности, от имени и по поручению государства.

В течение 1997 –1998 гг. группой ученых-экспертов Центрального экономико-математического института РАН, Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, Высшей школы экономики, Межведомственного аналитического центра и Института стратегического анализа и развития предпринимательства были разработаны концепция, программа и методические материалы по реформированию предприятий промышленности, охватывающие весь комплекс вопросов адаптации предприятий к рыночным условиям: механизмы внутри- и межфирменной реструктуризации, улучшения менеджмента, повышения ответственности управляющих, защиты прав акционеров, в особенности мелких, а также работников предприятий. Однако несмотря на положительные

отзывы об этой концепции, в том числе от Министерства экономики, ее распространение и внедрение затягивается.

В результате ситуация, сложившаяся на предприятиях, не отвечает требованиям времени, является одним из наиболее мощным барьером на пути экономического подъема России.