

А. Н. Ильченко

докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления и экономико-математического моделирования Ивановского государственного химико-технологического университета

Н. С. Рычихина

канд. экон. наук, доцент кафедры управления и экономико-математического моделирования Ивановского государственного химико-технологического университета

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ

Введение

Теория реструктуризации, получившая широкое распространение как инструмент реорганизации и финансового оздоровления несостоятельных предприятий, обобщается авторами как инструмент антикризисного управления территориально-производственными системами, применимый к разным сферам деятельности (промышленность, образование, услуги) и разным уровням управления (региональный, отраслевой, производственный). Практические формы применения реструктуризации адаптируются к специфике объекта управления. Теория реструктуризации тесно взаимосвязана с теорией «жизненного цикла» хозяйствующих систем и с волновой теорией развития экономики Н. Д. Кондратьева. Неотъемлемым элементом содержания реструктуризационных изменений являются инновации: технологические, маркетинговые, организационные. Теоретические вербальные гипотезы подтверждаются в статье практическими примерами реструктуризации экономических субъектов разных уровней географической масштабности и структурного многообразия.

Эволюция теории реструктуризации: мировой и отечественный опыт

Цикличность развития экономики обуславливает динамизм развития отраслей, территориальных комплексов, городов, предприятий и организаций, и оказывает значительное влияние на то, что экономические субъекты, успешно развивающиеся на протяжении нескольких десятилетий, вдруг становятся убыточными, неконкурентоспособными и нуждающимися в антикризисном управлении. Проблема управления «жизненным циклом» стратегически важных для социально-экономического развития общества хозяйствующих субъектов, вступивших в стадию потери стратегической устойчивости, приобрела сейчас острую значимость. Сверхактуальна она для отечественных экономических субъектов, у которых с переходом к рыночной экономике возникла необходимость не только производить конкурентоспособные товары и услуги, но и использовать инновационные подходы к управлению «жизненным циклом». Методы управления, эффективно применяемые при плановой экономике, в рыночных условиях просто перестали действовать и спровоцировали кризис в отраслях, дисбаланс

в развитии территорий, убыточность ранее успешных промышленных предприятий и организаций. В таких условиях проблема устойчивого развития экономических систем за счет внедрения управленческих инноваций и радикальных структурных преобразований стала одной из наиболее активно обсуждаемых тем в развитии экономической науки.

Реструктуризация является тем инновационным подходом управления экономическими системами, который в условиях кризиса призван кардинально изменить существующее положение системы, перестроить ее в соответствии с социально-экономическими потребностями общества и рыночной средой, обеспечить достижение поставленных целей. В странах с развитой экономикой понятие «реструктуризация» давно превратилось в образ жизнедеятельности экономических субъектов на рынке. К реструктуризации прибегают, когда структура функционирования экономической системы становится не эффективной, не соответствующей внешнему окружению. В экономике наблюдаются кризисные явления и требуется применение инновационных стратегий ее развития с целью формирования новой структуры, позволяющей решать актуальные задачи и достигать желаемых результатов (рис. 1).

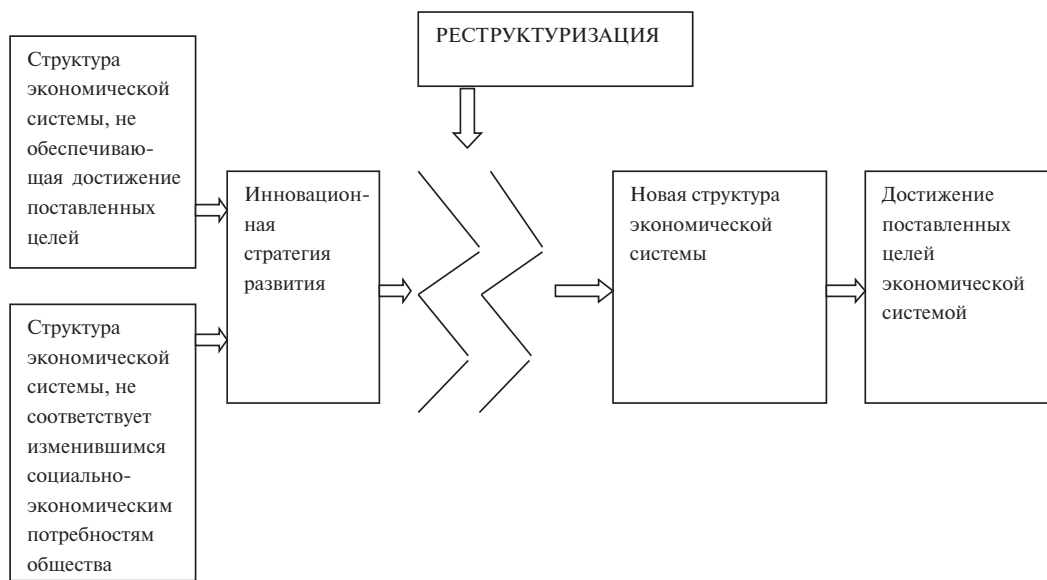


Рис. 1. Место реструктуризации в управлении экономическим субъектом

В широком смысле под реструктуризацией понимается структурная перестройка на разных уровнях экономики: мировое хозяйство, национальная экономика, отдельные секторы отраслей и предприятий (Экономический словарь, 2006, с. 482). Как считает британский ученый, профессор Школы менеджмента при Университете Хирает-Уотт Пол Дж. Хэйр, в нормально функционирующей экономике реструктуризация на национальном уровне происходит постоянно, независимо от политики правительства (Хэйр, 2002, с. 18–19). Периодическая плановая стратегическая реструктуризация выступает как инструмент управления отраслями, сферами бизнеса, регионами, крупными интеграционными комплексами и отдельными организациями. По мнению Nomura Research Institute (Исследовательского института «Номура», Япония), реструктуризация — это процесс без конца, который надо проводить, не отставая от изменений внешней

среды, не боясь перемен и боли (Голубев, 1999, с. 142). В зарубежной практике реструктурирование отрасли означает естественный процесс ее перестройки, оптимизации структуры отрасли для адаптации к изменениям во внешней среде. Например, Госсовет КНР в 2009 г. по итогам предыдущего года (при снижении финансовых показателей), разработал антикризисный план по реструктуризации и развитию десяти приоритетных отраслей (Антикризисный план...). Руководство успешных европейских фирм каждые три-четыре года предписывает проведение проактивной реструктуризации — обычно в рамках определенного направления и глобальной цели компании. Среди зарубежных ученых, занимавшихся вопросами совершенствования методологии реструктуризации экономических субъектов разного уровня, следует выделить А. А. Томпсона, А. Дж. Стракленда III (Томпсон, Стракленд, 1998), Г. Хэмера (Хэмер, 2007), М. Мескона, Ф. Хедоури (Мескон, Хедоури, 1992), которые посвятили свои исследования реструктуризации предприятий и корпораций; исследования Пола Дж. Хэйра (Хэйр, 2002), М. Портера (Портер, 2006), формирующих концепцию отраслевой реструктуризации.

В отечественной экономике реструктуризация зародилась в переходный период и на протяжении последних 15 лет постепенно внедряется в управление системами разного уровня. Однако разработанные в переходный период законодательно утвержденные программы реструктуризации хозяйствующих субъектов носили пилотный характер и не все предлагаемые мероприятия по структурным изменениям принесли ожидаемый эффект. Основателями отечественной теории «реструктуризации» являются ученые М. Д. Аистова (Аистова, 2002), И. И. Мазур, В. Д. Шапиро (Мазур, Шапиро, 2001), А. К. Тутунджян (Тутунджян, 2000). К настоящему времени стало ясно, что причины, вызывающие необходимость реструктуризации экономической системы могут меняться на протяжении ее «жизненного цикла». Это формирует новые виды реструктуризации, требует совершенствования методологии ее проведения и разработки инновационных стратегий развития. Причиной постоянной перестройки хозяйствующего субъекта, по терминологии М. Мескона, Ф. Хедоури, является подвижность внешней среды (Мескон, Хедоури, 1992, с. 58). Выделим определенные виды реструктуризации (переходная, кризисная, адаптивная, управляемая и др.) и основные субъекты исследования (предприятия, отрасли, регионы). Для систематизации научных взглядов нами предлагается классификация видов реструктуризации (рис. 2).

Выделяемые виды реструктуризации по хозяйствующим субъектам, для которых проблема инновационных подходов к управлению наиболее актуальна:

– **реструктуризация предприятия** — управляемый процесс изменения структуры хозяйственной деятельности (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.) с целью адаптации ее к меняющимся условиям внешней среды для достижения устойчивого развития. Среди последних работ в этой области следует отметить исследование Н. С. Рычихиной и А. Н. Ильченко, изучивших специфику структурных преобразований в антикризисном управлении предприятием (Рычихина, Ильченко, 2009); работу М. А. Цекоева, посвященную сравнительному анализу методологических подходов к реструктуризации (Цекоев, 2013, с. 142–146);

– **отраслевая реструктуризация** — изменение доли отраслей в ВВП. Вопросами изучения причин, методических подходов к проведению и анализу эффективности отраслевой реструктуризации занимаются как государственные структуры (Комитет по развитию торговли, промышленности и предпринимательства Организации объединенных наций Европейской экономической комиссии и др.), так и отечественные и зарубежные ученые (Хэйр, 2002; Ильченко, Петров, 2011; Дроздович, 2006);

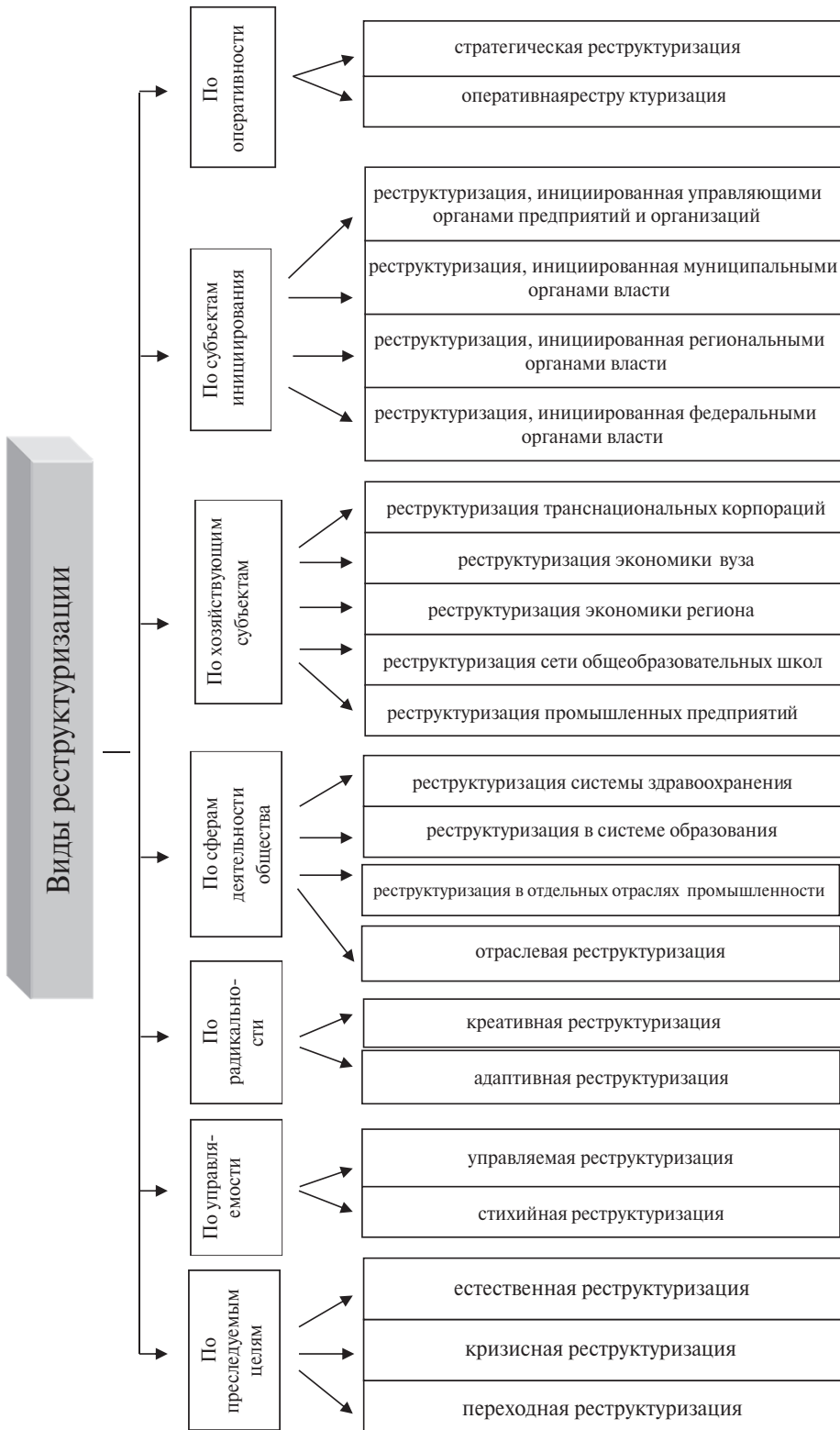


Рис. 2. Классификация видов реструктуризации

— **реструктуризация отрасли** — осуществляется федеральными, региональными или местными органами власти с помощью принятия соответствующих нормативно-правовых документов, нацеленных на оптимизацию структуры отрасли в целях повышения эффективности ее функционирования, выпуска конкурентоспособной продукции, финансового оздоровления, формирования условий привлечения инвестиций, решения социально-экономических проблем. В настоящее время формируются целые деловые справочники, обобщающие структурные изменения в отдельных отраслях: легкой промышленности за рубежом, электроэнергетике в России и за рубежом, металлургии и горном деле в России и за рубежом, агропроме в России и за рубежом, судостроении и машиностроении за рубежом, которые содержат особенности развития отдельных отраслевых комплексов за пятнадцать лет в Великобритании, Венгрии, Германии, Китае, России, Канаде и других странах мира.

— **реструктуризация сети общеобразовательных школ** — оптимизация региональной системы образования, обеспечивающая повышение качества образования за счет более эффективного использования материально-технических, кадровых, финансовых и управленческих ресурсов общеобразовательных учреждений на основе их концентрации и кооперации ;

— реструктуризация вуза — структурные преобразования в системе функционирования и управления учебным учреждением, вызванные реформированием системы образования и изменением спроса на образовательные услуги в целях эффективного использования ресурсов и повышение рейтинга вуза на рынке образовательных услуг (Рычихина, 2014).

Пол Дж. Хэйр выделяет следующие виды реструктуризации по ее целям (Хэйр, 2002, с. 18–23):

— переходная реструктуризации — изменение структуры хозяйствующих субъектов при смене экономической политики государства. Данный вид реструктуризации был свойственен экономике всех социалистических стран вставших на путь реформ. Структура функционирования хозяйствующих субъектов, которая являлась в плановой экономике оптимальной в рыночной показали свою неэффективность и требовала радикальных изменений. В отечественной практике пик переходной реструктуризации пришелся на 1995–2000-е гг.;

— кризисная реструктуризация — изменение структуры хозяйствующих субъектов, имеющих признаки стагнации, потерявших стратегическую и финансовую устойчивость. Финансовый кризис 2008 года во многих странах послужил толчком к активизации управляемой кризисной реструктуризации отраслей, имеющей своей целью остановить спад объемов производства и оказать государственную поддержку отраслям, формирующим экономику страны и отдельных регионов. Например, при первых симптомах вступления текстильной отрасли КНР в кризис, власти приняли срочные меры по оказанию помощи текстильной промышленности: были подняты ставки возврата НДС на экспортируемые товары, реформирован налог с оборота, предоставлялись индивидуальные субсидии, снижены пошлины на текстильные машины (для активизации модернизации).

— естественная реструктуризация — изменение структуры хозяйствующих субъектов по мере появления новых целей и задач его работы, изменения ситуации во внешнем окружении.

В работах (Тутунджян, 2000; Мазур, Шапиро, 2001) для уровня предприятий выделяют два основных вида реструктуризации: оперативную и стратегическую. Данные виды реструктуризации применимы и к другим хозяйствующим субъектам:

— оперативная реструктуризация — структурные преобразования, обеспечивающие выживание хозяйствующей системы. В 1989–1992 гг. при вступлении

машиностроительной отрасли Венгрии в кризис, правительством страны были приняты следующие реактивные управленческие инновации: создание свободных экономических зон (с середины 90-х гг.), а в дальнейшем промышленных парков (с 2004 г.) (Судостроение, машиностроение за рубежом, 2008);

– стратегическая реструктуризация — инновации, внедрение которых имеет упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ на рынке. Например, стратегическое объединение высших учебных заведений с целью усиления создания образа крупного вуза (по количеству студентов, объемов решаемых задач, количества структурных подразделений, числа профессорского состава на одно учебное заведение) и предупреждения признания вуза неэффективным.

Все реструктуризационные процессы в хозяйствующих системах можно разделить на стихийные и управляемые:

– управляемая реструктуризация — осуществляемая федеральными, региональными, местными органами власти или собственниками предприятий, организаций и корпораций с помощью принятия соответствующих нормативно-правовых документов оптимизация структуры хозяйствующих систем в целях повышения эффективности ее функционирования, достижения стратегических целей, финансового оздоровления, формирования условий привлечения инвестиций, решения социально-экономических проблем. Управляемая реструктуризация в отечественной практике практиковалась в железнодорожной отрасли, энергетической отрасли, почтовой связи. Отличительной особенностью управляемой реструктуризации в зарубежной практике является мощная финансовая поддержка структурных преобразований со стороны государства. Например, в процессе реструктуризации судостроительной отрасли Южной Кореи, Китая и Японии использовались схожие механизмы государственной поддержки: государственные финансовые вложения на закупку важных с точки зрения развития отрасли технологий и оборудования, государственное субсидирование НИОКР, выделение средств на маркетинговую и консультационную деятельность, налоговые льготы, реструктуризация задолженностей в бюджет, сокращение процентных ставок по кредитам, валютное обеспечение таможенных операций, ускоренная амортизация активов, связанных с проведением НИОКР (научные лаборатории, опытные цеха и др.) (Зарубежный опыт развития отраслей).

– стихийная реструктуризация — изменение структуры хозяйствующей системы под влиянием внешних факторов без задействования механизмов государственного регулирования.

Обобщение отечественного и зарубежного опыта инновационных стратегий развития хозяйствующих систем, позволяет выделить по радикальности следующие два новых вида реструктуризации:

– адаптивная реструктуризация — направлена на адаптацию структуры хозяйствующей системы к изменениям внешнего окружения. Например, адаптивная реструктуризация экономики старопромышленного города нацелена на сохранение его промышленной направленности и включает в себя изменение структуры функционирования основной отрасли, формирующей экономику города годами, путем внедрения таких инновационных стратегий развития как интеграция, кластеризация, диверсификация. Адаптивная реструктуризация учебных учреждений предусматривает изменения его внутренней структуры путем создания (ликвидации) новых подразделений, кафедр, институтов внутри института;

– креативная (радикальная) реструктуризация — направлена на радикальное изменение структуры хозяйствующего субъекта. Так, «креативная» реструктуризация экономики города, направлена на радикальное смену опорных отраслей в экономике города. «Креативная» реструктуризация учебных учреждений осуществляется

путем заключения сделок слияния и поглощения между вузами разных профилей и формирования новой структуры функционирования симбиозного учебного учреждения.

Динамизм внешней среды в мировой и отечественной экономике требует внедрение инновационных подходов к управлению хозяйствующими субъектами и постоянного совершенствования методологии реструктуризации.

Совершенствование методологии реструктуризации

Чтобы реструктуризация стала активным инструментом управления, требуется обобщение научных подходов к ее проведению с целью совершенствования методологии структурных преобразований, поиска инновационных управленческих решений, эффективных стратегий и методов реструктуризации.

Первым нормативным документом, регулирующим последовательность проведения реструктуризации в отечественной практике, явилась принятая в 1997 году Концепция формирования отраслевых программ реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры), в которой был указан некий алгоритм составления отраслевых программ реструктуризации. Принятые в дальнейшем Концепция реструктуризации организаций федеральной почтовой связи, разработанная Правительством РФ в 2003 г., Стратегия ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003–2008 гг., одобренная постановлением Правительства РФ от 11 июля 2001 г. № 526, Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2001 г. № 871 «О реструктуризации сети общеобразовательных учреждений, расположенных в сельской местности Российской Федерации» содержат аналитическое и прогностическое обоснование необходимости реструктуризации, направления структурных преобразований, мероприятия по этапам, ожидаемые результаты и риски реструктуризации. Данные нормативные документы прописывают последовательность проведения реструктуризации отдельных хозяйствующих субъектов, основываются на показателях и моделях развития для конкретных систем и не могут быть адаптированы к хозяйствующим субъектам разного уровня.

Для поддержания стратегической устойчивости предприятий в рыночной среде М. Д. Аистовой разработана комплексно-управленческая технология реструктуризации, представляющая собой процедуру разработки концепции, выбора стратегии, адаптации структурных параметров, планирования и реализации структурных преобразований на предприятии (Аистова, 2002, с. 68–82). Группа авторов обосновывала не только технологическую последовательность процесса реструктурирования предприятия, но и рекомендуемые сроки его проведения (Юн, Таль, Григорьев, 2003, с. 176). С появлением потребности в структурных преобразованиях высших учебных заведений в экономической литературе были предложены инновационные научные подходы к планированию реструктуризации данных хозяйствующих систем: методический подход управления конкурентоспособностью территориальной образовательной системы высшей школы на основе интеграции учебных учреждений (Сюзев, 2013), методика реструктуризации региональной социально-экономической подсистемы кадрового обеспечения экономики региона путем изменения субъектной и функциональной структуры (Иванов, 2009). Методические основы реструктуризации доминирующих отраслей региональной экономики предложены в работе Д. Б. Одлиса, И. Р. Шегельмана (Одлис, Шегельман, 2009, с. 253–256).

Систематизация научных взглядов на управление процессом реструктуризации хозяйствующих систем позволила нам выявить схожесть научных принципов,

этапов, направлений и мероприятий планирования реструктуризации и на основании этого разработать алгоритм реструктуризации (см. рис. 3), используя который хозяйствующие субъекты любого уровня могут решить проблемы структурных преобразований.



Рис. 3. Последовательность этапов планирования реструктуризации экономической системы

Научное обоснование выбора подхода к реструктуризации

Г. Хэмер, Й. Беккер, К. Прэхалд, Д. Коллис, С. Монтгомери, изучая статистику современных тенденций в области теории и практики управления, выделяют следующие научные подходы, к описанию процессов стратегического планирования реструктуризации: «ключевой компетенции», «бизнес-единиц», «ресурсный подход» и подход «минимализма». Рассмотрим применимость реструктуризационных подходов к экономическим системам разного уровня управления и научное обоснование для их выбора.

1. Реструктуризация на основе создания «бизнес-единиц». Рассматривая уровень предприятий, можно отметить, что в успешно работающих западных компаниях данный подход был особо популярен в 1980-е гг. и использовался для децентрализации в управлении ими. В отечественной экономике специалистами Российского центра приватизации в 1996 г. данный подход был рекомендован как основной при реструктуризации предприятия. Обзор мировых тенденций управления отраслями показал, что последние несколько лет подход «создания бизнес-единиц» широко применялся в управлении монополистическими отраслями: железнодорожной и энергетической. С 2001 по 2008 г. при реформировании железнодорожной отрасли в России, Италии и Франции в процессе ее реструктуризации были созданы самостоятельные «бизнес-единицы» в конкурентных видах деятельности, таких как грузовые перевозки, пассажирские перевозки, сервисные предприятия, инфраструктурные предприятия, проектирование и др. С начала 90-х годов в Европе, США в энергетической отрасли вместо вертикально-интегрируемых компаний создаются самостоятельные структуры (бизнес-единицы), специализирующиеся на отдельных видах деятельности (генерация, сбыт, оперативно-диспетчерское управление и др.). Последние тенденции в системе высшего образования, когда в учебных заведениях кафедрам дается самостоятельность при выборе профиля, наборе студентов, планировании учебного процесса, составлении учебных программ, решении финансовых вопросов, являются показателем того, что подход «создания бизнес-единиц» нашел свое место и в образовательных учреждениях. Обобщение научных взглядов показало, что «создание бизнес-единиц» следует применять, когда функционирование экономической системы как единого целого достигло предела своего развития, в ней произошел дисбаланс, разрешить который возможно только путем предоставления самостоятельности отдельным структурным элементам системы.

2. В 1990-е гг. одним из перспективных на Западе был подход «ключевой компетенции». Первыми данный подход описали Г. Хэмер, профессор Лондонской школы бизнеса, и К. Прэхалд, профессор Университета штата Мичиган. Существует несколько подходов к определению «ключевой компетенции». Й. Беккер определяет ключевую компетенцию как целенаправленную интеграцию технологий и навыков сотрудников, позволяющую разрабатывать, производить и сбывать продукты таким способом, который трудно поддается копированию конкурентами (Менеджмент процессов, 2007, с. 76). Ключевая компетенция, по мнению К. Прахалад и Г. Хэмера, — это все то, что компания или ее подразделения делают лучше других: это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые навыки и знания, нечто ценное и оригинальное, чем обладает фирма и что позволяет ей делать продукты, отличные от продуктов других фирм, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество (Прахалад, Хэмер, 2003, с. 20–21). Реструктуризация экономического субъекта должна быть направлена на поиск инновационных технологий изготовления продукции, развитие новой системы логистики, уникальных приемов по продвижению товаров с целью воплощения их в «ключевые компетенции». В табл. 1 представлена активность отечественных организаций по созданию ключевых компетенций за последние

три года: инновационной системы логистики, отдела НИОКР, уникальных приемов по продвижению товаров и новые каналы продаж.

Таблица 1

Организации, имевшие готовые организационные инновации в течении последних 3 лет по видам инноваций

Вид организационной инновации	Удельный вес организаций, осуществляющих отдельные виды организационных изменений в общем числе организаций, осуществляющих организационные инновации			
	2006	2007	2010	2011
Внедрение современных систем логистики и поставок	33,9	34,2	31,1	31,4
Создание специализированных подразделений по проведению исследований и разработок практической реализации научно-технических достижений	17,7	17,7	14,1	15,3
Использование новых приемов по продвижению товаров	67,7	48,3	66,0	65,4
Использование новых каналов продаж	49,8	48,3	50,2	51,8

* Источник: индикаторы инновационной активности: 2009, с. 58; Индикаторы инновационной активности: 2013, с. 43.

К реструктуризации экономической системы с помощью подхода «ключевой компетенции» прибегают, когда уровень инновационной активности экономической системы очень низкий и это отражается в используемых технологиях изготовления продукции (оказываемых услуг), качестве выпускаемой продукции, квалификации персонала и используемых методах продвижения продукции.

3. «Ресурсный подход» заключается в приобретении, распределении и использовании экономической системой уникального набора ресурсов для обеспечения своих конкурентных преимуществ. Д. Коллис и С. Монтгомери (Collis, Montgomery, 2008, р. 140–150) предложили пять отличительных особенностей отнесения ресурсов к группе стратегически важных: ресурс сложно скопировать, он устаревает медленно, принадлежит компании, не может быть легко заменен и превосходит аналогичные ресурсы конкурентов. Ресурсный подход к формированию стратегии развития экономических субъектов широко используется в отечественной практике. Все больше отечественных предприятий вкладывают денежные средства в модернизацию производства, обучение персонала для того что бы обладать конкурентоспособными материальными и трудовыми ресурсами. Удельный вес организаций, осуществляющих приобретение новых основных фондов с 1995 по 2011 г., представлен на рис. 4. Как видим, более 60% предприятий осуществляющих технологические инновации проводят модернизацию производства. Динамика удельного веса организаций осуществляющих обучение и подготовку персонала в общем числе организаций (добывающих, обрабатывающих производств, распределения электроэнергии, газа и воды), осуществляющих технологические инновации представлена на рис. 5.

Обзор стратегий развития территориальных систем, показал, что «ресурсный подход» широко применим и к разработке программ развития отдельных регионов и городов. Например, Ивановская область с советских времен считалась текстильным краем, в ней был накоплен огромный ресурсный потенциал. Были построены крупные текстильные фабрики, на которых работали целыми семьями,

из поколения в поколение. Для обеспечения квалифицированными трудовыми ресурсами текстильных предприятий были созданы текстильный институт, текстильные колледжи и техникумы. Работали машиностроительные предприятия, обеспечивающие фабрики текстильными станками и запчастями к ним.

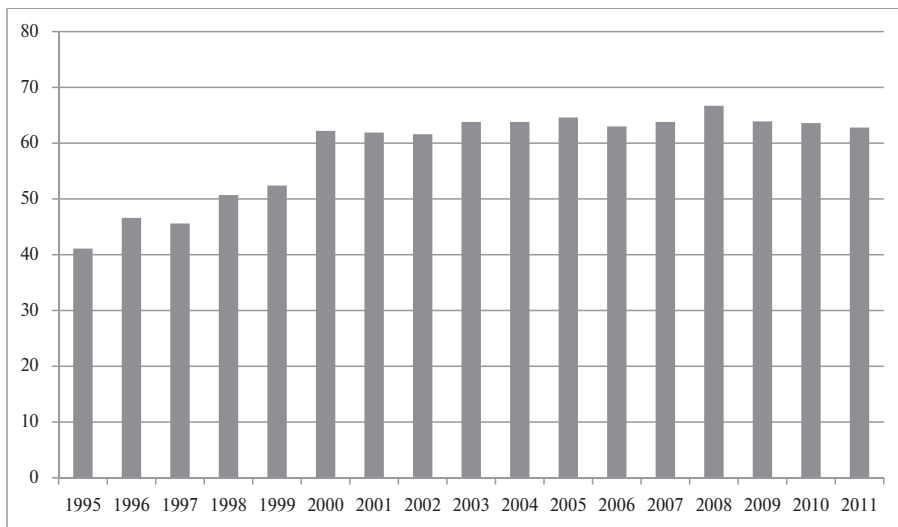


Рис. 4. Удельный вид организаций осуществляющих приобретение машин и оборудования в общем числе организаций (добывающих, обрабатывающих производств, распределения электроэнергии, газа и воды), осуществляющих технологические инновации, %

* Источник: Индикаторы инновационной активности: 2009, с. 20; Индикаторы инновационной активности: 2013, с. 19.

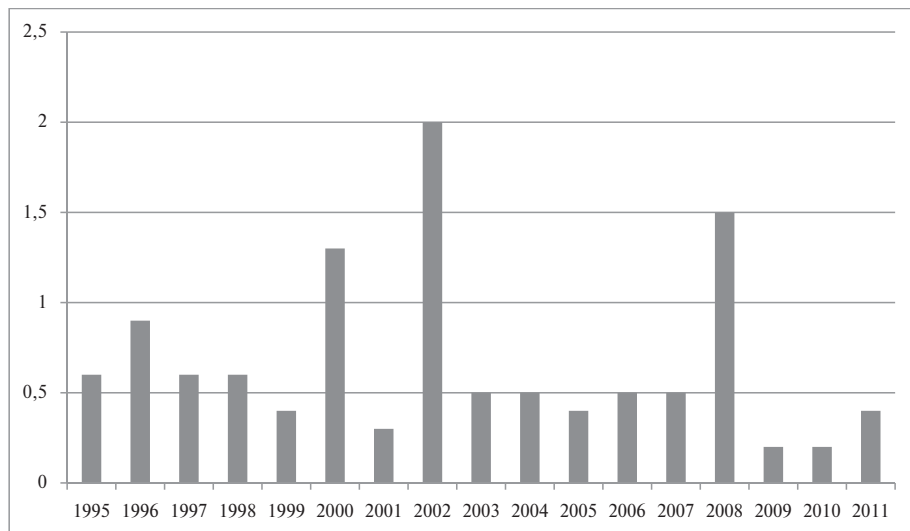


Рис. 5. Удельный вес организаций осуществляющих обучение и подготовку персонала в общем числе организаций (добывающих, обрабатывающих производств, распределения электроэнергии, газа и воды), осуществляющих технологические инновации, %

* Источник: Индикаторы инновационной активности: 2009, с. 46; Индикаторы инновационной активности: 2013, с. 43.

В период переходной экономики, когда регион превратился в дотационный, Правительством Ивановской области, основываясь на анализе ресурсов области (трудовых, производственных, инфраструктурных, инвестиционных) была принята инновационная стратегия его развития — создания в области текстильного кластера. В этой же области ресурсный подход был положен в основу разработки стратегии развития города Плеса. Город Плес, который в советские времена считался культурно-историческим центром России, в 1990-е годы испытал на себе всю тяжесть кризиса: физический и моральный износ имущественного комплекса санаторий и баз отдыха, закрытие водного туризма в связи со старением прогулочных катеров. Низкая конкурентоспособность города как туристического центра была вызвана отсутствием развитой системы питания и прочей инфраструктуры, пришедшими в упадок набережными и пристанями, неблагоустроенным пляжем. В 2010 г. была принята новая стратегия развития города, основанная на его природном, историческом, культурном и трудовом потенциале — создание туристического кластера «Плес». За три года реализации новой стратегии развития города, путем использования его ресурсного потенциала Плес превратился в современный туристический городок для отдыхающих из разных городов России. К ресурсному подходу при планировании реструктуризации следует прибегать, когда экономическая система обладает уникальным набором ресурсов, и радикальное изменение структуры экономической системы позволит использовать данные ресурсы с большей степенью эффективности, обеспечивая ей конкурентные преимущества.

4. Основная цель подхода «минимализма» состоит в том, чтобы освободить производственный процесс от всего лишнего: ненужных затрат, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и пр. Кризис 2007 г. показал, что данный подход к управлению является одним из актуальных в период спада в экономической системе любого уровня. Крупнейший российский производитель легковых автомобилей АвтоВАЗ за последние 5 лет дважды использовал подход минимализма в управлении. В 2009 г. в процессе реструктуризации завода одним из направлений было выбрано — минимизация затрат путем передачи 17 социальных объектов в муниципальную собственность и сокращения численности персонала (Ситуация в российском автопроме: февраль 2010). В январе 2014 г. АвтоВАЗ заявил о повторной минимизации затрат предприятия и о сокращении 7,5 тысячи сотрудников (это более 10 процентов от общего числа работников завода) (Российская газета, Федеральный выпуск, 2014, 24 янв. № 6288). Подход «минимализма» при реструктуризации экономической системы следует использовать в период вступления экономической системы в стадию кризиса.

Инновационные стратегии реструктуризации хозяйствующих субъектов

В настоящий момент накоплена огромная научная база работ отечественных ученых по проблемам разработки и внедрения инновационных стратегий реструктуризации экономических систем разных уровней, базирующихся прежде всего на зарубежных научных исследованиях. М. Д. Аистова рассматривает два основных классических варианта преобразования бизнеса в процессе реструктурирования предприятия: стратегию роста (интеграция и диверсификация) (Аистова, 2002) и стратегию сокращения бизнеса (деинвестирование и минимализма). Стратегии финансового оздоровления рассмотрены в работе (Гончаров, Барулина, Терентьев, 2004). Говоря о возможных проблемах решения экономической отсталости городов, по аналогии с зарубежными учеными, отечественные экономисты

И. Стародубровская, Д. Лободанова, Л. Борисова, А. Филюшина предлагают два основных подхода к ее проведению: креативная индустрия и развитие сферы услуг (деиндустриализация) (Стародубровская, Лободанова, Борисова, Филюшина, 2011). Разработка научно-методического инструментария реструктуризации образовательных учреждений путем их интеграции и создания образовательных кластеров выполнена К. С. Сюезым (Сюез, 2013), С. А. Ивановым (Иванов, 2009) и другими. Обобщение публикаций данных авторов позволило выявить базовые стратегии проведения реструктуризации хозяйствующих субъектов, которые применялись в зарубежной практике в качестве инструментов антикризисного управления, и в настоящих рыночных условиях рекомендуются отечественными учеными для структурных преобразований хозяйствующих субъектов разных уровней: диверсификация, интеграция, минимализма, наращивания потенциала, финансового оздоровления, дезинтеграции, кластеризация, деиндустриализация, креативная индустрия, интернационализация и др..

Выбор стратегии реструктуризации зависит от вида структурных преобразований, преследуемых целей и стадии «жизненного цикла» хозяйствующей системы. Авторами данной статьи исследованы результаты структурных преобразований в отраслях промышленности Китая, Японии, Южной Кореи, России, Италии, Франции, Венгрии, Чехии, Турции, Словении, США, Сербии, Турции, Австралии в разные временные периоды их развития.

Обобщение результатов исследований позволило выявить основные стратегии осуществления реструктуризации, которые активно используются при управлении отраслями на разных стадиях ее «жизненного цикла» (рис. 6). На стадии роста и развития отрасли основной стратегией реструктуризации отрасли является наращивание потенциала, а в случае зарождения в этот период кризисных явлений в отрасли стратегия финансового оздоровления. На стадии зрелости хорошо подходит стратегии демонполизации отрасли, выпуск в отрасль новых субъектов бизнеса. На этапе спада в отрасли чаще всего прибегают к стратегиям финансового оздоровления, кластеризации и или минимализма.

В результате исследования «жизненного цикла» функционирования учебных учреждений одного из типичных регионов России было выявлено, что на стадии зарождения учреждения сферы образования наиболее эффективной стратегией является децентрализация, на стадиях роста и зрелости для достижения наибольших результатов работы следует прибегать к стратегии наращивания потенциала, на стадии спада следует использовать стратегию интеграции.

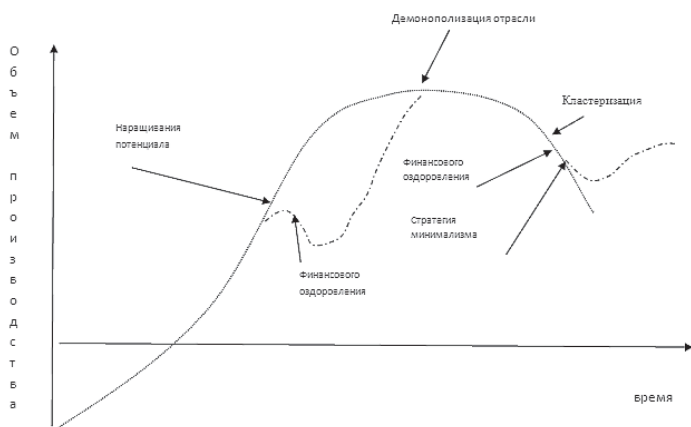


Рис. 6. Стратегии реструктуризации отрасли по стадиям «жизненного цикла»

Подобная систематизация эффективных стратегий реструктуризации в зависимости от субъекта преобразований, преследуемых целей, сложившейся ситуации во внешней среде, позволяет совершенствовать методологию принятия инновационных стратегий развития и сделать «жизненный цикл» хозяйствующего субъекта управляемым.

Влияние реструктуризации на «жизненный цикл» экономической системы

Концепция «жизненного цикла» широко используется в отечественной и зарубежной практике как основа изучения динамики развития экономических систем разных уровней. Использование инструментария концепции «жизненного цикла» в научных исследованиях не только дает возможность изучить тенденции, процессы, параметры развития экономической системы на протяжении временных интервалов большой длительности, но и позволяет выявить влияние реструктуризации на функционирование экономического субъекта. В качестве примера управления жизненным циклом отрасли с помощью управленческих инноваций и реструктуризации рассмотрим развитие текстильной отрасли в Ивановской области. На рис. 7 представлена кривая жизненного цикла отрасли в регионе. Как видно с 1990-х гг. текстильная отрасль вступила в стадию спада. В 2007 г. Правительством области была принята инновационная стратегия развития региона — создание текстильного кластера. В последующие пять лет проводилась реструктуризация отрасли: в регионе были созданы крупные интегрируемые компании, формируется ассоциация предпринимателей текстильного и швейного производства промышленности, открыты индустриальные парки и торговые центры. В 2013 г. текстильная отрасль в регионе впервые за последние десять лет стала прибыльной (рис. 8). Внедрение управленческих инноваций позволило придать отрасли новый импульс развития и вывести ее из кризиса.

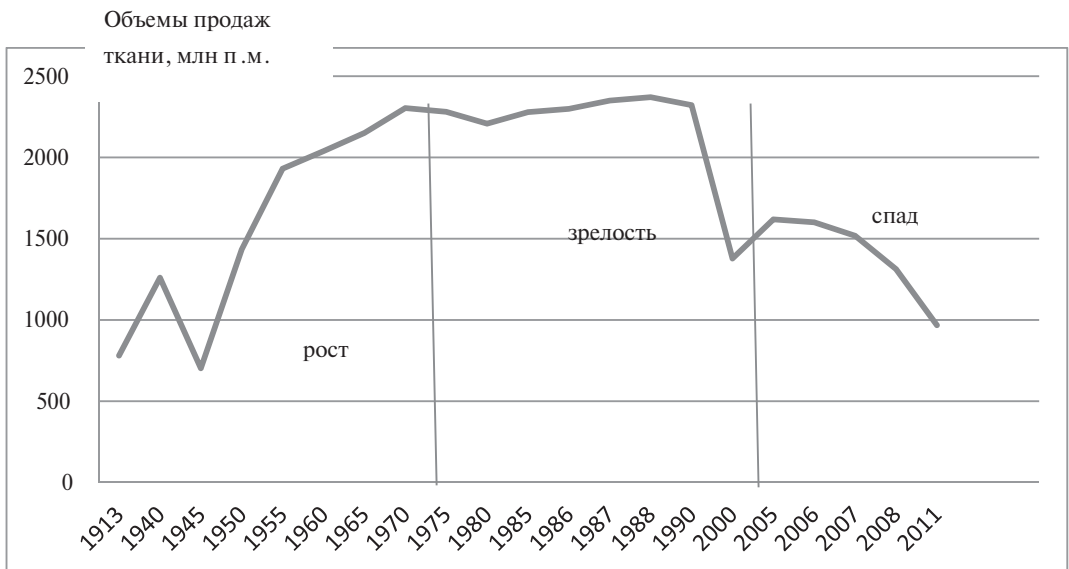


Рис. 7. «Жизненный цикл» текстильной отрасли в Ивановской области

Источник: построено по данным статистического сборника: Промышленность Ивановской области, 2013

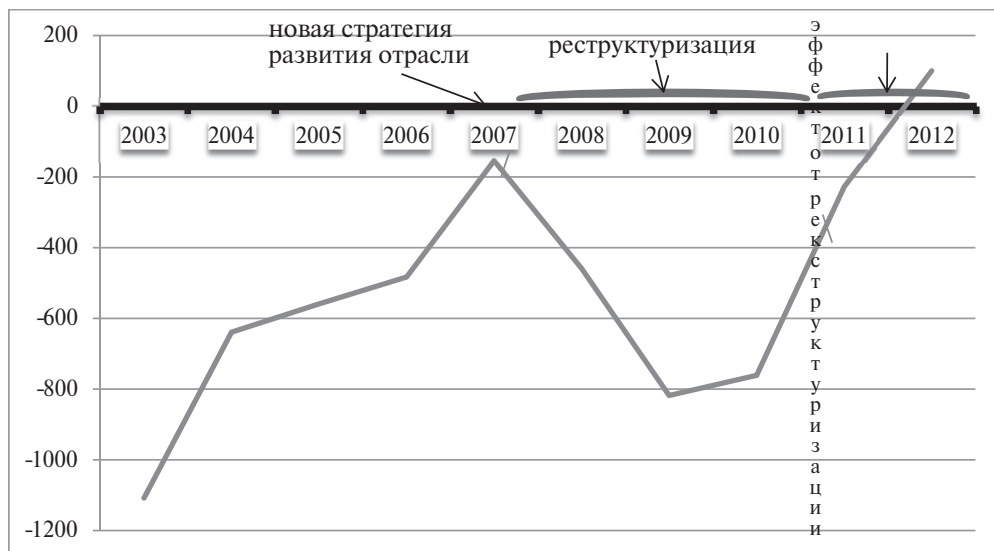


Рис. 8. Влияние внедрения управленческих инноваций и структурных преобразований на жизненный цикл текстильной отрасли Ивановской области

Источник: построено по данным статистического сборника: Промышленность Ивановской области, 2013

Рассмотрим на примере города Родников влияние инновационной стратегии развития и реструктуризации производственно-хозяйственной деятельности города на его «жизненный цикл». Город Родники (Ивановская область) образован в 1918 г. В советские времена Родниковский комбинат «Большевик» и Машиностроительный завод, специализирующийся на выпуске автобусов, считались передовыми предприятиями промышленности СССР. С переходом к рыночной экономике градообразующие предприятия вступили в кризис. Закрытие крупных и средних предприятий, снижение количества отгруженных товаров собственного обрабатывающего производства, увольнение персонала, рост безработицы в городе (с 2007 по 2009 г. в 4,5 раза), миграция трудоспособного населения в крупные центры — основные факторы, свидетельствующие о кризисном социально-экономическом положении города (рис. 9). Городу требовалась новая финансово-оздоровительная стратегия развития. В 2010 г. на территории Родниковского текстильного комбината при поддержке Правительства области был создан крупный индустриальный парк «Родники». Создание индустриального парка повысило инвестиционную привлекательность старопромышленного города, способствовало созданию новых предприятий в городе, росту занятости населения, увеличило объем отгруженной продукции (табл. 2).

Таблица 2

Объем отгруженной продукции собственного производства в расчете на 1 человека постоянного населения, тыс. руб.*

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
г. Родники	20,92	22,13	24,19	23,94	18,09	27,77	36,39	47,25

* Рассчитано по: Города Ивановской области, 2013.



Рис. 9. «Жизненный цикл» экономики муниципального образования г. Родники

На рис. 10 представлен жизненный цикл прядильно-ткацкой фабрики (г. Фурманов Ивановской области). С 1995 г. успешное в советские времена промышленное предприятие вступило в стадию спада (рис. 10): на предприятии наблюдалось снижение объемов производства, проблемы со сбытом продукции, задержки по заработной плате, сокращение персонала. В 2001 г. предприятие вошло в крупную интегрируемую компанию. Последующая реструктуризация и модернизация производства вывели его на новый виток развития (рис. 11).

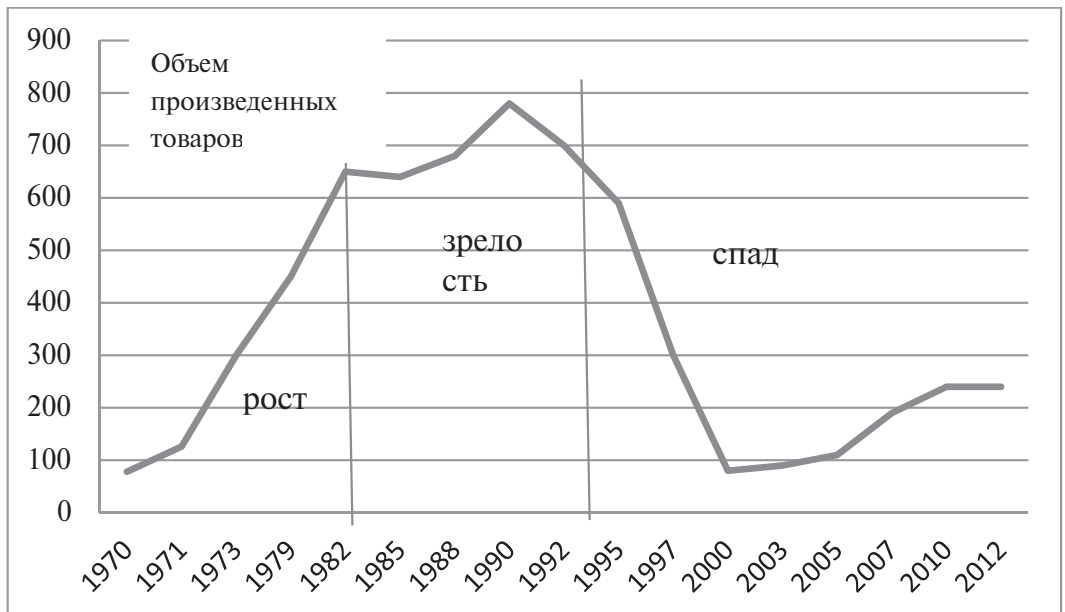


Рис. 10. Жизненный цикл прядильно-ткацкой фабрики



Рис. 11. Влияние внедрения управленческих инноваций и структурных преобразований на жизненный цикл прядильно-ткацкой фабрики

Заключение

Мировой опыт структурных преобразований в хозяйственных системах любого уровня показал, что в ситуации, когда экономический субъект подошел к кризису и дальнейшее его функционирование депрессивно, реструктуризация является тем инновационным подходом к управлению, который позволяет изменить внутреннюю структуру хозяйствующего субъекта и направить ее функционирование на достижение новых целей. Инструментарием реструктуризации пользуются как федеральные органы власти, подразделения региональных органов власти, так и управленцы корпораций, предприятий, учреждений. Федеральные органы власти используют механизмы реструктуризации с целью повышения инновационной активности экономических субъектов, урегулирования диспропорций в развитии территорий, стимулирования развития отдельных отраслей, обеспечения соответствия их мировому уровню и формирования их инвестиционной привлекательности. Региональные органы власти, разрабатывая программы развития в рамках отдельных территорий, внедряя инновационные стратегии развития, стремятся повысить инвестиционную привлекательность региона, сохранить его промышленную направленность, дать новый импульс развития малым городам, повысить инновационный потенциал. Собственники и менеджеры предприятий, проводя реструктуризацию бизнеса, нацелены на рост его стоимости, завоевание новых рыночных позиций, предотвращение или преодоление кризисной ситуации. Широкая практическая применимость инструментария реструктуризации вызывает необходимость совершенствования методологии ее проведения в управлении хозяйствующими субъектами разных уровней и сфер деятельности в соответствии с экономическими, социальными и демографическими изменениями в обществе. Дальнейшее изучение механизмов структурных преобразований — выявление показателей для определения потребности субъектов в реструктуризации, обоснование выбора вида реструктуризации, составление календарного плана изменений и оценка результативности структурных преобразований — позволят

в случае вступления экономической системы в кризис принять стратегически продуманное и эффективное решение.

Источники

Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: Вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М., 2002.

Антикризисный план по 10 ключевым отраслям для обеспечения роста китайской экономики от 27.02.2010 // Международное радио Китая. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.zelero.ru/content/view/full/163/53/>

Голубев М. Лучше меньше, да лучше. Реструктуризация как «минимаксная» стратегия развития предприятия // Рынок ценных бумаг. 1999. № 18. С. 56–58.

Гончаров А. И., Барулин С. В., Терентьева М. В. Финансовое оздоровление предприятия: теория и практика. М., 2004.

Города Ивановской области: Стат. сборник / Госкомстат РФ Ивановский комитет государственной статистики. Иваново, 2013.

Дроздович А. Л. Реструктуризация текстильной отрасли стран центральной и восточной Европы // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 46–50.

Зарубежный опыт развития отраслей. Результаты исследования Рейтингового агентства «Эксперт Ра». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://raexpert.ru/researches/river_shipbuilding/part3 Зарубежный опыт развития отраслей. Результаты исследования Рейтингового агентства «Эксперт Ра». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://raexpert.ru/researches/river_shipbuilding/part3

Иванов С. А. Структурная перестройка кадрового обеспечения экономики региона. Институт проблем региональной экономики РАН. СПб., 2009.

Ильченко А. Н., Рычихина Н. С. Управление реструктуризацией отраслей на основе системного анализа «жизненного цикла» // Экономика и предпринимательство. 2013. № 10 (39). С. 38–43.

Индикаторы инновационной активности: 2009. Стат. сборник. М., 2009.

Индикаторы инновационной активности: 2013. Стат. сборник. М., 2013.

Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Учебное пособие для вузов / под общей ред. И. И. Мазура. М., 2001.

Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. М., 2007.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М., 1992.

Одлис Д. Б., Шегельман И. Р. Предпосылки к формированию в Карелии кластера лесного машиностроения // Микроэкономика. 2009. № 8. С. 253–256.

Петров А. Н., Ильченко А. Н. Экономический анализ структурных сдвигов в экономике. Иваново, 2011.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. 2-е изд. М., 2006.

Прахаляд К. К., Хэмер Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. 2003. № 3. С. 18–47.

Промышленность Ивановской области: Стат. сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ивановской области. Иваново, 2013.

Реструктуризация промышленности в европейских странах с переходной экономикой: накопленный опыт и перспективы. Круглый стол / Комитет по развитию торговли, промышленности и предпринимательства. Организация объединенных наций Европейская экономическая комиссия. Нью-Йорк, Женева, 2002.

Рычихина Н. С. Анализ эффективности стратегий реструктуризации высших образовательных учреждений на разных этапах жизненного цикла // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2014. № 2. С. 17–28.

Рычихина Н. С., Ильченко А. Н. Реструктуризация в антикризисном управлении предприятием: учеб. пособие. Иваново, 2009.

Ситуация в российском автопроме: февраль 2010. РИА-новости. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20100204/207688433.html>

Стратегии развития старопромышленных городов: международный опыт и перспективы в России / И. Стародубровская, Д. Лободанова, Л. Борисова, А. Филюшина; под ред. И. Стародубровской. М., 2011.

Судостроение, машиностроение за рубежом. Справочник Полпреда. Совет ветеранов МИД РФ. М., 2008. Т. 3–4.

Сюзев К. С. Управление конкурентоспособностью территориальных образовательных систем высшей школы на основе интегрального подхода. Дисс. ... канд. экон. наук по спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент». Пенза, 2013.

Томсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М., 1998.

Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятия в условиях рыночной экономики: проблемы теории и практики. М., 2000.

Хэйр П. Дж. Достижения и уроки реструктуризации промышленных предприятий // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5. С. 81–87.

Хэйр П. Дж. Промышленная реструктуризация как средство усиления национальной конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4. С. 18–23.

Хэмера Г. Будущее менеджмента. Harvard Business School Press, 2007.

Цекоев М. А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ // Вестник финансового университета. 2013. № 4(76). С. 142–146.

Экономический словарь / Е. Г. Багудина и др.; отв. ред. А. И. Архипов. М., 2006.

Юн Г. Б., Таль Г. К., Григорьев В. В. Внешнее управление на несостоятельном предприятии: Учеб. пособие. М., 2003.

Boschema R., Lambooy J. The prospects of adjustment policy based on collective learning in old industrial regions // GeoJournal. 1999. Vol. 49. N 4. P. 391–399.

Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources // Harvard Business Review. 2008. July-August. P. 140–150.

Lever W. F. Reurbanisation-The Policy Implication // Urban Studies. 1993. Vol. 30. N 2. P. 267–284.