

ДАВИД БОРИСОВИЧ ОДЛИС

соискатель кафедры технологии и оборудования лесного  
комплекса лесинженерного факультета, Петрозаводский  
государственный университет  
odlis@onego.ru

МИХАИЛ НИКОЛАЕВИЧ РУДАКОВ

доктор экономических наук, профессор кафедры техноло-  
гии и оборудования лесного комплекса лесинженерного  
факультета, Петрозаводский государственный университет  
rud@drevlanka.ru

### РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СУЩНОСТЬ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ, РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА (на примере машиностроения)

В статье на примере машиностроения анализируются процессы и результаты рыночной адаптации российских предприятий. Определено основное содержание реструктуризации, ее соотношение с корпоративной стратегией и факторы выбора. На основе практики машиностроительных предприятий Республики Карелии обосновывается стратегия выживания.

Ключевые слова: машиностроение, реструктуризация, стратегия

Важнейшим направлением государственной региональной политики является обеспечение сбалансированного социально-экономического развития субъектов России, сокращение межрегиональной дифференциации экономического состояния и уровня жизни населения. Перспективным инновационным механизмом формирования и реализации конкурентных преимуществ регионов может стать создание инновационных специфически-региональных комплексов, основанных на специализации субъектов Федерации, модернизации региональной экономики и ускорении ее инновационно-структурной перестройки, важнейшим элементом которой является реструктуризация российских предприятий [6], [11].

В странах с развитой рыночной экономикой реструктуризация является составной частью естественного и постоянного процесса активного развития, осуществляемого с целью сохранения конкурентоспособности в быстро меняющейся экономике. Перед постсоветскими предприятиями стояла более сложная задача – найти свое место в рыночной экономике, сформировать видение бизнеса, способного эффективно осуществлять свою деятельность в новых условиях, разработать и реализовать комплекс реструктуризационных мероприятий, направленных на трансформацию дореформенных предприятий в компании или группу компаний рыночного типа.

Кроме того, преобладание тех или иных ключевых субъектов реструктуризации (собственников, менеджмент предприятия, профсоюз предприятия, государство, кредиторы и др.), а также степень их добросовестности по отношению к предприятию определяли в каждом конкретном случае мотивы реструктуризации (долгосрочное повышение ликвидности и стоимости собствен-

ных акций, сохранение рабочих мест, повышение заработной платы, налоговые или спекулятивные мотивы и др.) и ее цели (долгосрочный рост капитализации предприятия, увеличение объемов производства, восстановление и сохранение платежеспособности предприятия и др.). При этом выбор конкретной стратегии реструктуризации не в меньшей степени определялся состоянием объекта реструктуризации и факторами внешней и внутренней среды.

С учетом сказанного под понятием «реструктуризация» подразумевается комплексное преобразование структуры постсоветского предприятия и всех его подсистем с целью создания конкурентоспособного в условиях рыночной экономики предприятия или предприятий, а также повышения эффективности использования и стоимости всех имеющихся активов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Необходимым условием успешной реструктуризации предприятия является создание на его базе или с использованием его ресурсов, включая человеческие, одного или нескольких конкурентоспособных предприятий. Например, на базе корпусов предприятия электронной промышленности – завода «Онего» – создана группа торговых предприятий «Центральная стройбаза Карелии».

На наш взгляд, совпадающий с мнением ряда зарубежных и российских исследователей, ключевой стратегией всех постсоветских предприятий, испытывающих трансформационный шок, является стратегия выживания. В соответствии с теорией выживания предприятия переходного периода не являются рыночными и не ориентированы на получение прибыли, а попытка отдельного предприятия реализовать рыночную стратегию при соблюдении остальными хозяй-

ствующими субъектами старых правил игры не даст ему никаких преимуществ [1].

Известно, что отраслевой спад характеризует неопределенностью будущей динамики спроса, темпами падения, структурой остающегося спроса, причинами падения спроса [7]. Можно условно принять за причины падения спроса на машиностроительную продукцию отечественных предприятий в период трансформации изменение потребностей и технологическое замещение, что в какой-то мере соответствует действительности, поскольку импортная техника, вытеснившая с рынка отечественную, являлась по отношению к ней инновационной. При этом темпы падения были просто огромными. Структура остающегося спроса сдвигалась в сторону более дешевых и менее производительных видов продукции.

Так, Онежский тракторный завод с начала 1990-х годов практически перестал продавать машины с манипулятором для бесчokerной трелевки леса, а трелевочные трактора на новой более мощной и производительной базе продавались лишь со значительными скидками в цене.

Однако и барьеры для выхода предприятий из отрасли были в краткосрочной перспективе также непреодолимы: наличие специализированных активов и активов длительного пользования (что свойственно для всех машиностроительных предприятий), постоянные издержки выхода, стратегические барьеры для выхода (в соответствии с действующим законодательством Онежский тракторный завод должен был производить запасные части для огромного парка своих тракторов, выпущенных при социализме, кроме того, отвечал за госкапвложения, которые продолжали выделяться на строительство второй площадки), управленческие и психологические барьеры, барьеры, связанные с государственной политикой (правительство оказывало на менеджмент компании формальное и неформальное воздействие, используя своих представителей в советах директоров, право «золотой акции», рычаги господдержки и пр.), барьеры, связанные с социальными последствиями, механизм ликвидации активов (большинство имеющихся у машиностроительных предприятий активов в первую половину 1990-х годов были практически неликвидны и в качестве бизнеса, и в качестве имущественного комплекса).

В таких условиях эгоистичная ненаучная стратегия выживания во многих случаях оказывалась единственной успешной стратегией для предприятий. При этом органы власти осуществляли реальные действия, соответствующие ожиданиям предприятий, реализующих стратегию выживания: практиковались государственные заказы на некоторые виды продукции, выделялись бюджетные ссуды для поддержки предприятий, списывались проценты по ним, а иногда и сам долг, списывались пени по налогам, допускались

зачеты по налогам готовой продукцией, чиновники закрывали глаза на многомесячные задержки заработной платы и на огромные недоимки в бюджеты и внебюджетные фонды.

В ходе рыночных реформ в России не удалось сформировать хозяйствующие субъекты рыночного типа, и в результате многолетней борьбы за выживание в российской экономике возникла (уточним – вынужденно возникла) модель хозяйствующего субъекта, представляющего «эклектическую комбинацию предприятия периода централизованного управления и разномасштабных рыночных элементов, механически заимствованных из зарубежной практики» [4].

Кроме того, в условиях отсутствия теоретической базы постсоциалистической трансформации, отсутствия серьезной государственной концепции реструктуризации российских промышленных предприятий, острого дефицита информации, касающейся практического опыта трансформации зарубежных и российских компаний, существующие на тот момент субъективные факторы (характеристики топ-менеджмента предприятий), на наш взгляд, в значительной степени определяли конкретные сценарии трансформации на российских промышленных предприятиях, включая предприятия машиностроения.

В целом трансформационный кризис начала 1990-х годов тяжело отразился на российском машиностроении. Резко снизилась емкость рынков инвестиционных и потребительских товаров, а также продукции «оборонки», в результате объем производства в машиностроении и металлообработке упал в 3,1 раза. Производство отдельных видов продукции упало многократно. При этом галопирующая инфляция первых лет реформ практически полностью лишила большинство промышленных предприятий, включая и предприятия машиностроения, собственных оборотных средств. В 1996 году коэффициент текущей ликвидности в целом по промышленности РФ составлял 0,96, что свидетельствовало о неудовлетворительной структуре баланса у большинства хозяйствующих субъектов. От многократного падения удержались лишь несколько позиций, включая дефицитные при социализме легковые автомобили [10].

В результате произошедшего «обвала» производительность труда на среднем российском машиностроительном предприятии, значительно отстававшая от уровня развитых стран еще в дореформенной экономике, снизилась до уровня 10–20 % от передовых стран, а доля отрасли от всей промышленности России сократилась с 29,6 % в 1990 году до 19,0 % в 2000 году. Для сравнения: в США она составляла по состоянию на конец XX века 46,0 %, в Великобритании – 39,6 %, в Японии – 51,5 %, в Венгрии и Китае, успешно завершивших к тому времени основной этап трансформации, – 47,2 и 35,2 % соответственно [5], [9].

Не стало исключением и машиностроение Республики Карелии. Тем более, что в его составе значительную долю занимали подотрасли, в наибольшей степени пострадавшие от реформ, – тракторостроение и станкостроение: по данным статистики, объем производства тракторов в Карелии сократился более чем в 20 раз (с 10,7 тыс. шт. в 1990 году до 0,5 тыс. шт. в 1996-м), производство деревообрабатывающих станков за этот же период времени упало почти в 12 раз (с 248 шт. в 1990 году до 21 шт. в 1996-м).

О том, что значительное падение объемов затронуло большинство машиностроительных предприятий Карелии, можно судить по сократившейся за период 1991–1999 годов в 2,5 раза численности промышленно-производственного персонала отрасли, а также снижению доли машиностроения и металлообработки в промышленности республики с 20 % в 1990 году до 6,9 % к 1996 году [8].

Для отечественного машиностроения, обремененного многочисленными диспропорциями командной экономики и отставшего по своему техническому уровню на десятилетия от передовых предприятий развитых стран, многократное падение объемов производства (продаж) до уровня платежеспособного спроса стало настоящей катастрофой. Если в дореформенных условиях уровень специализации машиностроительных предприятий и их производственных подразделений не соответствовал мировым стандартам, то в результате трансформации в производственных подсистемах возникли просто беспрецедентные диспропорции.

Стороннему наблюдателю трудно представить масштабы финансовой катастрофы предприятия, пережившего двадцатикратное падение объемов производства и вынужденного содержать значительную часть персонала и состав-

рившийся имущественный комплекс, построенный по принципу «натурального хозяйства». Например, полная восстановительная стоимость основных фондов Онежского тракторного завода, созданных в СССР, в сегодняшних ценах составляет примерно 10 млрд рублей (по экспертной оценке), что соответствует 1600 ежегодным амортизационным отчислениям этого предприятия в начале 2000-х годов. Безусловно, такие сопоставления носят в большей степени теоретический характер. Рыночная цена изношенных основных фондов Онежского тракторного завода исчисляется отнюдь не миллиардами рублей, и сегодня нет потребности в воспроизводстве морально устаревшего производственного комплекса.

Можно без преувеличения сказать, что на уровне микроэкономики процессы реструктуризации конкретных предприятий и их трансформации в условиях изменяющейся, крайне неустойчивой внешней среды находились под определяющим влиянием разнонаправленных факторов, интересов и тенденций. Для их понимания и систематизации воспользуемся таблицей классификации факторов, определяющих стратегии реструктуризации [3], [5], внеся в нее определенные изменения исходя из специфики реструктуризации машиностроительных предприятий в Республике Карелии (см. таблицу).

Практика реструктуризации машиностроительных предприятий Республики Карелии показывает, что выбор и реализация стратегий реструктуризации находились, как правило, под влиянием нескольких ключевых субъектов реструктуризации. При этом их значимость и позиции нередко менялись в ходе реформ и в зависимости от ситуации.

В первые годы рыночных реформ ОАО «Онежский тракторный завод» много раз вынуждено было отдавать кредиторам в счет погашения

Классификатор факторов, определяющих стратегии реструктуризации

Основные компоненты экономического меха- низма реструктуризации	Характеристики компонент											
	Основные цели реструктуризации	Сохранение рабочих мест		Сохранение платеже- способности		Восстановление объемов производства		Диверсификация		Другие		
	Объект реструктуризации	Структурное подразделение предприятия		Самостоятельное подразделение, филиал		Подсистема пред- приятия (производст- венная и др.)		Отдельное предприятие или объединение		Другие		
	Состояние объекта ре- структуризации	Полное прекраще- ние деятельности		Потеря платежеспособности при наличии заказов			Финансовые проблемы при наличии заказов		Успешная адаптация к условиям рынка			
	Ключевые субъекты ре- структуризации	Собственники (акционеры)		Кредиторы		Государство		Менеджеры предприятия		Коллектив		Другие
	Мотивы реструктуризации	Повышение стоимости акций	Взыскание задолженности		Недопущение социального взрыва		Обеспечение успешной карьеры		Личное обогащение		Другие	
	Ключевые факторы внешней среды	Государственная политика реформи- рования экономики		Темпы формирова- ния инфраструк- туры рынка		Отраслевые особен- ности – отсутствие инвестиций		Отношения с региональной властью			Другие	
	Ключевые факторы вну- тренней среды	Профиль произ- водства	Возраст и состояние основных фондов	Финан- совое состояние	Устойчивость поведенческих стереотипов		Степень влия- ния трудового коллектива		Механизм принятия решений	Наличие не- скольких цен- тров власти		Другие

долга готовую продукцию по заниженным ценам. ЗАО «Петрозаводскмаш» в счет задолженности по налоговым платежам рассталось с целым рядом социальных объектов – профилакторием, спорткомплексом, комбинатом общественного питания, двумя детскими садами, базой отдыха, подсобным хозяйством.

На большинстве рассматриваемых предприятий ключевыми и главными субъектами реструктуризации в 1990-х годах выступал топ-менеджмент. В дальнейшем (с конца 1990-х годов) активное участие в формировании стратегий реструктуризации также стали принимать акционеры, сформировавшие крупные пакеты акций.

Несмотря на отсутствие результативной государственной концепции в отношении реструктуризации машиностроительных предприятий и непоследовательность власти в этом вопросе, собственники и топ-менеджеры нередко реализовывали современные и оригинальные стратегии реструктуризации. Примером является стра-

тегия реструктуризации подсистемы маркетинга, реализованная Онежским тракторным заводом, когда в 1994 году в Республике Карелии была создана лизинговая компания «Онего-лизинг» для обеспечения лесопромышленного комплекса Северо-Запада европейской части России продукцией машиностроения на основе лизинга. В числе первых в стране компания получила лицензию на лизинговую деятельность [2] и, несмотря на неблагоприятные условия внешней среды, сумела обеспечить лесозаготовительной техникой в тяжелые годы переходного периода многие леспромхозы Северо-Запада России.

В заключение отметим, что единства в понимании стратегий реструктуризации машиностроительных предприятий до сих пор не существует. Более того, множественность факторов, обуславливающих выбор конкретной стратегии и их комбинации, предопределяет и многообразие образцов поведения предприятий в дореформенную эпоху интеграции машиностроения России.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айкс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики. 1994. № 8. С. 31–39.
2. Волнухин Н. М., Одлис Д. Б., Кобзев М. В. Разукрупнение предприятия путем создания дочерних обществ (на опыте ОАО «Онежский тракторный завод»). Петрозаводск, 1999. 121 с.
3. Жданов В. В. Анализ и формирование стратегии управления реструктуризацией предприятия: на примере предприятия электроэнергетической промышленности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008. 18 с.
4. Мильнер Б. З. Управление реструктуризацией экономики // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 1. С. 115.
5. Народное хозяйство СССР в 1990 году. М.: Финансы и статистика, 1991. 752 с.
6. Одлис Д. Б., Шегельман И. Р. Предпосылки к формированию в Карелии кластера лесного машиностроения // Микроэкономика. 2009. № 8. С. 253–256.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
8. Промышленность Карелии. Петрозаводск: Карелиястат, 2005. 60 с.
9. Промышленность России. М.: Госкомстат России, 2002. 454 с.
10. Российский статистический ежегодник, 2001. М.: Госкомстат РФ, 2001. 679 с.
11. Рудаков М. Н., Одлис Д. Б. Пути выхода из кризиса российского лесного машиностроения // ЭКО. 2010. № 1. С. 76–89.