

*Воронина Л.А.,
д.э.н., профессор кафедры
мировой экономики КубГУ*

*Булатова И. С.,
к.э.н., доцент
кафедры менеджмента
и мировой экономики КФ РГТЭУ*

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
STRATEGIC DIRECTIONS FOR REFORMING
DOMESTIC ENTERPRISES**

Аннотация: *В статье рассмотрены основные причины проведения реформирования отечественных предприятий; представлен процесс реформирования и критерии его результативности.*

Особое внимание уделяется выявлению требований к отечественным предприятиям в стратегической перспективе.

Abstract: *The article considers the main reasons for carrying out the reform of domestic enterprises, presented by the reform process and criteria for its performance. Particular attention is paid to the identification requirements for domestic enterprises in the long term.*

Ключевые слова: *реформирование, программа реформирования, концепция реформирования, стратегия развития, модель предприятия.*

Key words: *reform, the reform program, the concept of reform, development strategy, business model.*

Работа в сложных условиях нестабильности экономической ситуации предъявляет повышенные требования к управлению российскими предприятиями. Одним из таких требований является реформирование, вследствие которого происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления внутрихозяйственными процессами, сбытом продукции и финансовыми потоками, что в конечном итоге улучшает финансово-экономические показатели.

Убыточность производства, его подразделений, а также невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения работающих для формирования служб марке-

тингового, финансового, и иного менеджмента - все это стало ограничивать возможности управления в повышении эффективности и конкурентоспособности производства. Произошел разрыв между уровнем корпоративного управления и требованиями рыночной экономики, возникло несоответствие внутренней структуры предприятия его целям и задачам.

Устранение или преодоление этих недостатков не может быть осуществлено в течение короткого промежутка времени, поэтому реформирование отечественных предприятий должно быть рассчитано на несколько стадий, основанных на процессном и системном подходах. Сроки и этапы этого процесса определяются индивидуальным уровнем развития, характером и степенью внутренней несбалансированности, текущим состоянием каждой компании и ситуативными факторами внешнего порядка.

Реформирование — один из самых мощных инструментов преобразований, которые только есть в распоряжении первого лица компании. Успешное реформирование может преодолеть инерцию и цинизм, сплотить сотрудников вокруг общей цели и тем самым облегчить реализацию новой стратегии, способствовать повышению производительности.

В ряде случаев решение о проведении реформирования бывает связано с кризисной ситуацией, как во внешней среде, так и внутри компании. Главным фактором в данной ситуации выступает неопределенность и нестабильность условий, в которых приходится действовать предприятию при кризисе. Это исключает использование жестких организационных форм и приводит к необходимости использовать более гибкие и адаптивные организационные структуры управления. Но вне зависимости от причин, вызывающих реформирование компаний в кризисных условиях, оно обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений.

В реформировании заинтересованы все предприятия, стремящиеся адаптироваться к рынку или находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии. Это объясняется тем, что преобразование товарного и финансового рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что, в свою очередь, заметно повлияло на структуру активов предприятий. В жестких условиях конкуренции она оказалась неэффективной.

Резко деформировалась и структура пассивов предприятий, особенно кредиторской задолженности, что обусловлено различными причинами: несовершенство

налогообложения, трудности сбыта продукции, неплатежи партнеров и т.д. Также особо следует выделить недостаточную компетентность финансовых руководителей многих предприятий, отсутствие у них видения перспективы развития. Например, заемные средства тратились не на производство, а на зарплату, жилье, не говоря уже о злоупотреблениях, а также выводе капитала из хозяйственного оборота и размещении в спекулятивных финансовых компаниях.

Основная проблема большинства предприятий в настоящее время может быть охарактеризована как их структурно-функциональная несбалансированность, проявляющаяся по нескольким главным направлениям:

- несоответствие финансового состояния предприятий их положению на отраслевых товарных рынках (предприятия, чья продукция пользуется стабильным функциональным спросом, имеют недостаточный уровень ликвидности);
- диспропорция между интенсивностью производственных и воспроизводственных процессов. Хроническая нехватка инвестиций в течение ряда лет привела к затуханию процессов восстановления и обновления оборудования и других видов основных фондов, модернизации технологии производства, обновления персонала;
- разрыв между уровнем корпоративного управления и требованиями рыночной экономики, несоответствие внутренней структуры предприятия его целям и задачам.

Преодоление всех аспектов несбалансированности не может быть осуществлено в течение короткого промежутка времени, поэтому реформирование в целом и проведение реформы на каждом предприятии в отдельности должно быть рассчитано на несколько стадий. Сроки и этапы не могут быть установлены единым образом, поскольку определяются индивидуальным уровнем развития, характером и степенью внутренней несбалансированности и текущим состоянием каждого предприятия, однако целесообразно выделить две основные стадии процесса реформирования.

Первая стадия - разработка и принятие программы реформирования предприятия как начало целенаправленного процесса трансформации собственности, структуры и управления. После этого предприятие относится к числу реформируемых в соответствии с определенными критериями. Получение статуса реформируемого предприятия должно быть осуществлено в ходе некоторой формальной процедуры, проводимой специальной комиссией при одном из федеральных экономических ведомств индивиду-

ально по каждому 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. То есть, реформируемые предприятия должны попадать под патронаж государства, причем главное здесь в том, что адресуемые предприятиям интересы и ожидания общества, представленные, в том числе как интересы государства, должны быть сближены с интересами и ожиданиями предприятия.

После успешного завершения первой стадии реформирования предприятие, удовлетворяющее критериям более жесткого характера, чем на первой стадии, может быть признано реформированным. Статус реформированного предприятия позволяет ему рассчитывать на доверие инвесторов, поставщиков и потребителей продукции и, при определенных условиях, пользоваться государственными гарантиями.

В результате должна не только сформироваться группа разноотраслевых предприятий, способных стать ориентирами для массы других, но и сложиться новая расстановка социальных сил в управлении экономикой.

Концепция реформирования исходит из следующих принципов (3, с. 320):

1. Назначение (миссия) предприятия - осуществление производственного и воспроизводственного процессов в соответствии с потребностями общества в интересах собственников, руководителей и работников предприятия.
2. Интересы развития экономики требуют устойчивого функционирования комплекса промышленных предприятий, достаточного для обеспечения большей части потребностей страны в промышленной продукции, поддержания спроса на факторы производства и технологические нововведения.
3. Целесообразность существования данного конкретного предприятия зависит от платежеспособного спроса на его профильную продукцию, а также от положения предприятия в структуре финансовых потоков и от его роли в жизнеобеспечении населения.
4. Предприятие в каждый момент времени свободно в принятии решений о выборе направлений, форм и способов деятельности, об использовании произведенной продукции и собственного имущества, за исключением случаев, когда соответствующие решения были приняты ранее и нашли отражение в контрактах, договоренностях, собственных планах или иных документах, либо в решениях судебных органов.

5. Реформирование предприятия осуществляется его собственниками, руководителями и работниками самостоятельно и добровольно при стимулирующей и координирующей роли государства.
6. Процесс реформирования предприятий должен быть увязан с процессом реформирования промышленности, предполагающим создание оптимальной структуры товаропроизводителей в каждой отрасли. Макроэкономическая, промышленная и микроэкономическая политика государства должны формироваться и осуществляться в согласовании с научно-технической, финансовой, социальной политикой предприятий.
7. Первоочередными мероприятиями реформы промышленных предприятий должны быть реструктуризация управления, собственности и активов предприятия, а также реорганизация сети промышленных предприятий в целом.

Цель процесса реформирования экономики в целом - создание оптимальной по составу сети предприятий, эффективно функционирующих, развивающихся и успешно удовлетворяющих основные потребности народного хозяйства.

Цель программы реформирования отраслевых групп предприятий - создание системы стимулирования, поддержки и контроля мероприятий, направленных на радикальное повышение эффективности деятельности предприятий, оптимизацию их состава, внутренних и внешних условий функционирования.

Цель реформирования конкретного предприятия - создание внутренних (и, по возможности, внешних) условий для обеспечения стабильного функционирования и развития предприятия в гармоничном эволюционном взаимодействии с социально-экономической, технологической и природной средой.

Соответственно, критерии результативности процесса реформирования должны отражать:

- степень оптимальности сети функционирующих предприятий, в том числе по таким признакам, как доля предприятий, имеющих задолженность перед бюджетом или кредиторами; наличие излишних посреднических звеньев между предприятиями - производителями и потребителями продукции; доступность информации о производителях, поставщиках и потребителях продукции и др.;
- эффективность функционирования предприятий, в том числе положение предприятий на товарных, финансовых и фондовых рынках и его динамику, степень результативности использования ресурсов;

- потенциал развития предприятий, в том числе инновационный и предпринимательский;
- степень удовлетворения потребностей экономики за счет товаров и услуг отечественных производителей.

Критерии выполнения программы реформирования отражают степень реализации ее цели и должны включать показатели, характеризующие количество, своевременность и степень распространения запланированных и реализованных мер по стимулированию и поддержке реформирования предприятий, а также эффективность этих мер. Эффективность поддержки «самореформирования» измеряется объемными и качественными характеристиками мероприятий по внутреннему реформированию, проводимых на предприятиях, а также числом предприятий, на которых реализуется программа реформирования.

Критерии степени реформирования конкретного предприятия должны характеризовать как сам процесс реформирования, так и его результативность. Интенсивность процесса реформирования характеризуется объемом и глубиной мероприятий по организационно-функциональной и технологической реструктуризации предприятия, а результативность - улучшением показателей финансово-экономического состояния, связанным с этими мероприятиями.

Следует также отметить, что программа реформирования предприятий не может осуществляться в ущерб их производственной деятельности, поглощая все ресурсы. Реформирование предприятий не может быть единственной целью ни для руководителей предприятий, ни для органов регулирования реального сектора экономики в целом. Это также определяет программный характер решения данной задачи и, кроме того, ставит вопрос о ресурсных приоритетах во взаимоотношениях данной программы с другими народнохозяйственными программами.

Процесс реформирования не может быть полностью уложен в рамки какой-либо схемы или макропрограммы, т.к. осуществляется усилиями разных экономических субъектов на различных уровнях экономики и не имеет фиксированной длительности. Программа же должна иметь институциональное выражение, конкретное адресное содержание, сроки и проверяемые критерии выполнения.

Исходя из основных принципов концепции реформирования предприятия, представляется возможным выделить требования, предъявляемые к «облику» предприятия, имеющего основания рассчитывать на продолжительное устойчивое функционирование.

ние в рыночной экономике с учетом сложившихся в России особенностей социально-экономической среды. Используемое понятие «модели предприятия» позволяет уточнить целый ряд таких требований, исходя из теоретических положений отечественной и зарубежной экономической науки и результатов анализа хозяйственной практики. Под моделью предприятия в данном контексте будем понимать обобщенное описание особенностей производственно-хозяйственной и управленческой подсистем предприятия, определяющих:

- множество и приоритетность факторов принятия решений в сфере производства и реализации продукции, распределения доходов и процессов воспроизводства;
- организационно-функциональную структуру предприятия и механизм взаимоотношений между организационными подразделениями;
- производственно-технологическую структуру предприятия;
- систему взаимоотношений между работниками предприятия, его руководителями и собственниками (2, с. 29).

С теоретической точки зрения, модель предприятия обычно представляется в виде трех компонентов: описания предприятия в виде системы («концепция предприятия»), описания факторов и критериев принятия стратегических решений на предприятии, описания поведения предприятия в деловой и административной среде, а также динамики в пространстве экономических показателей.

В экономической науке известно несколько основных вариантов теории (модели) предприятия, описывающих с помощью небольшого числа фундаментальных предпосылок его возникновение, функционирование и/или ликвидацию. В каждом из них предприятие рассматривается под определенным углом зрения, с акцентом на те или иные особенности изучаемого объекта. Наиболее полно разработаны следующие пять вариантов теоретической модели предприятия: неоклассическая, институциональная, эволюционная, предпринимательская и «агентская» теория фирмы (3, с. 122).

Рассматривая варианты модели предприятия в развитой рыночной экономике на основании требований, предъявляемых каждой из этих концепций к функционированию предприятий, можно выделить следующие составляющие этих требований:

1. Предприятие должно адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации (в том числе на изменение цен на продукцию и на факторы производства), формируя свою объемно-номенклатурную и ценовую политику. Следует стремиться к максимизации разницы между доходами и расходами (неоклассическая модель).

2. Для устойчивого функционирования на рынке предприятие должно создавать условия для уменьшения внутрифирменных, транзакционных и внешних транспортных издержек для облегчения поиска внешних контрагентов. Вместе с тем - особенно в условиях России - необходимо уделять значительное внимание контрактной деятельности предприятия, имея в виду, что чрезмерная минимизация транзакционных издержек может привести к росту производственных издержек и потерям доходов из-за низкого качества составления и реализации контрактов между предприятием и его контрагентами. Следует стремиться к оптимизации размера фирмы с учетом факторов управляемости, мотивации работников и синергических преимуществ (институциональная модель).
3. Внутрифирменная система принятия решений должна быть объектом самостоятельного исследования и совершенствования. Следует оптимально сочетать стабильность правил принятия стратегических решений с гибкостью принятия тактических решений. Одна из главных задач предприятия - создать гармоничные условия взаимоотношений предприятия с хозяйственной и административной средой, противодействовать отставанию внутренних изменений от внешних (эволюционная теория).
4. Необходимым условием эффективной работы предприятия в свободной рыночной экономике является наличие позитивной целенаправленной мотивации его работников — от рабочих до менеджеров. Для значительного числа работников такая мотивация возможна только при создании возможностей реализации их предпринимательских качеств либо на самом предприятии, либо в «интеграционной зоне» предприятия. Весьма важной является проблема сближения интересов руководителя предприятия и коллектива, преодоление разрыва между поведением директора как физического лица и как представителя юридического лица (предпринимательская модель).
5. Взаимоотношения между менеджментом и собственниками предприятия должны быть скоординированы с интересами бизнеса как продолжающегося процесса. Весьма сложную и важную задачу представляет собой поиск оптимальных соотношений между материальной заинтересованностью и профессиональным развитием менеджера. Асимметрия информации в треугольнике «работник - менеджер - собственник» создает предпосылки для нежелательного снижения про-

изводительности труда работников и менеджеров и для падения эффективности использования средств собственника (агентская модель).

Приведенные требования носят достаточно общий характер. Чтобы специфицировать их для различных типов предприятий, целесообразно системно рассмотреть роль предприятия по отношению ко всем значимым субъектам экономики и сформулировать концепцию предприятия, учитывающую многообразие социально-экономических связей.

Вследствие коренных социальных преобразований, произошедших в России за последнее десятилетие, содержание этих взаимосвязей претерпело серьезные изменения. Эти изменения находят отражение в следующем:

- ослабление социальной функции предприятия как источника занятости для потенциальных работников, поддержки существования работников и их семей, элементов территориальной социальной инфраструктуры;
- ослабление инновационной функции предприятия, внимания предприятий к производственно-технологическим инновациям, внедрению достижений НТП;
- снижение степени учета общественных интересов в деятельности предприятия;
- появление на предприятии новых функций реализации отношений собственности;
- появление на предприятии новых функций целеполагания и самопланирования деятельности;
- ослабление информационно-аналитической функции, необходимой для принятия обоснованных решений.

В ходе реформирования предприятий должны быть учтены требования восстановления и усиление необоснованно ослабленных функций и приняты меры к реализации новых. Для формирования концепции реформирования предприятий, определения направлений, темпов и механизма реализации реформ необходима фундаментальная концепция предприятия, отражающая многоаспектность и многофункциональность его деятельности, то есть интеграционная.

В рамках этой концепции предприятие рассматривается как относительно устойчивая, целостная и обособленная по отношению к окружающей среде социально-экономическая система, интегрирующая во времени и пространстве процессы производства (реализации) продукции и воспроизводства ресурсов.

Связующим звеном между этими процессами и «лицом» фирмы является ее потенциал — совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных реальных сценариях изменения окружающей среды.

Для того чтобы обеспечить выполнение реформируемыми предприятиями перечисленных выше требований, первоочередному преобразованию должны быть подвергнуты: система принятия стратегических решений на предприятии; взаимоотношения между коллективом, менеджментом и внешними собственниками; взаимоотношения между менеджментом и государством; организационно-технологическая структура предприятия; структура управления предприятием и система его информационного обеспечения.

Таким образом, полнота использования современными компаниями внутренних резервов — материальных, технических, людских, управленческих и финансовых — находится в прямой зависимости от грамотно проведенного реформирования предприятия. Реформирование должно ориентироваться на ускоренную реализацию новых программ, проектов и разработок, таким образом трансформируя при этом изменения условий рынка, чтобы предприятие в итоге за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат имела возможность реализовать поставленные цели, что бесспорно способствует повышению конкурентоспособности и является значимым для развития национальной экономики.

Литература:

1. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17 - модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 368 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. — М.: Высшая школа, 2012. — 720 с.
3. Семь нот менеджмента. — 9-е изд., доп. — М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2010. — 534 с.