

УДК 658.1

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРЕННЕЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖОМ

Кудряшов А.М.

студент магистратуры,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Тазихица Т.В.

научный руководитель, к.э.н., доцент,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

Аннотация

В данной статье рассматриваются основные особенности проведения внутренней реструктуризации в компаниях за рубежом, преимущественно европейских. Также кратко напоминаются основные теоретические аспекты реструктуризационных процессов в бизнесе: определение, виды и классификация. Было выдвинуто предположение о том, что внутренняя реструктуризация является более универсальным и применимым инструментом в современных условиях. По итогам анализа процессов реструктуризации в рассматриваемой выборке было выявлено, что основными направлениями изменений являются: экологические инициативы, автоматизация и цифровизация, инвестиции в основные средства, а также управление ассортиментом продукции.

Ключевые слова: реструктуризация, повышение эффективности, оценка стоимости.

PECULIARITIES OF INTERNAL BUSINESS RESTRUCTURING ABROAD

Kudryashov A.M.

master student,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Tazikhina T.V.

Scientific advisor, PhD, Associate Professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

Abstract

This article discusses the main features of internal restructuring in companies abroad, mainly European. The main theoretical aspects of restructuring processes in business are also briefly recalled: definition, types and classification. It was suggested that internal restructuring is a more universal and applicable tool in modern conditions. Based on the results of the analysis of the restructuring processes in the sample under consideration, it was revealed that the main areas of change are: environmental initiatives, automation and digitalization, investments in fixed assets, as well as product assortment management.

Keywords: business restructuring, improvement of efficiency, business valuation

В первую очередь необходимо вспомнить историю, а также сущность понятия «реструктуризация» и ее видов. К сожалению, к настоящему моменту времени проблема реструктуризации несмотря на значительное количество периодических изданий недостаточно освещена и отличается меньшей глубиной проработанности и сформированности теоретических положений по сравнению

с зарубежной практикой, в которой сформировавшийся взгляд на проблему существовал уже в 80-х годах 20 в.

Наиболее вероятно, данный фактор имеет своими причинами отсутствие рыночных отношений в советское время, а также кризиса 1990-х годов [2]. В тот период реструктуризация рассматривалась исключительно как инструмент, используемый при банкротстве. При этом на текущий момент времени реструктуризация очень часто отождествляется с реорганизацией, а в частности, сделками слияний и поглощений.

Также отмечается отсутствие законодательно закрепленного понятия «реструктуризация», в отличие от той же реорганизации, определение которой зафиксировано в Гражданском кодексе Российской Федерации. Отдельно стоит выделить тот факт, что в отечественной практике наблюдается смешение понятий «реструктуризация», «реорганизация», «реформирование» и «инжиниринг» [3]. Как и следует ожидать, в силу данных причин отсутствуют и единые подходы к классификации реструктуризации.

Тем не менее, в рамках данной работы мы не будем уточнять данные аспекты и анализировать литературные источники, а в качестве определения реструктуризации примем следующее: «реструктуризация» – это комплексная оптимизация различных систем функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегии его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия, осуществляемая вне рамок операционного цикла предприятия и без привлечения им внешних источников собственного капитала [1].

Из представленного выше определения видно, что реструктуризация имеет гораздо более широкое трактование, чем его распространенное понимание в форме реорганизации. Стоит упомянуть случаи, когда реструктуризация происходит исключительно внутри компании за счет повышения эффективности

ее операционной деятельности. Это стоит рассматривать как вторую большую группу типов реструктуризации.

В западной литературе и ряде отечественных работ данный вид называют «реструктуризацией на основе внутренних факторов», а случаи реорганизации, слияний и поглощений – внешним реструктурированием.

При сравнительном анализе данных видов реструктуризации становится вполне очевидным, что внутренняя реструктуризация обладает рядом очевидных преимуществ по сравнению с внешней. Во-первых, большая гибкость и мобильность, отсутствие зависимости от рыночных условий и готовности третьих лиц к осуществлению подобных сделок, непосредственное воздействие на «проблемные точки» компании, меньшие риски (напомним, что по статистике только 30% сделок слияний и поглощений заканчиваются удачно).

Таким образом, данная работа будет посвящена анализу особенностей внутренней реструктуризации в зарубежных компаниях (преимущественно европейских).

Данные были предоставлены Европейским фондом улучшения условий жизни и труда, а в частности Европейским центром мониторинга изменений [7]. В базе данных находятся свыше 200 примеров проведения реструктуризации в зарубежных компаниях с детальным описанием. Отбрасывая случаи реорганизации в различных ее проявлениях, а также банкротства в итоговой выборке остается порядка 150 уникальных случаев.

Таким образом, подтверждается тезис о большей гибкости и широкой применимости внутренней реструктуризации перед внешней (с учетом очистки выборки от примеров банкротства, доля внешнего реструктурирования составит порядка 10%). Также в выборку наряду со странами ЕС включены и примеры компаний из Великобритании (до момента ее выхода из Союза).

Далее рассмотрим наиболее характерные общие черты проведения внутренней реструктуризации в данных компаниях.

Стоит отметить, что в рассматриваемой выборке только малая часть компаний относится к большим по размеру. Основную часть составляют малые и средние компании, что может быть объяснено тем фактом, что крупные компании гораздо ранее малых повышают эффективность операционной деятельности и уделяют данному мониторингу гораздо большее внимание. В связи с чем и возможности для реструктуризации у данных крупных компаний появляются реже.

Что касается средних и малых компаний, то в данном случае в связи с недостаточным качеством управления, ограниченными объемами средств и ресурсов, а также большей чувствительности к внешним рискам необходимость проведения реструктуризации появляются намного чаще.

В целом, большинство проводимых мероприятий проводятся в направлении снижения себестоимости и условно-постоянных расходов (что характерно для стратегии развития фирмы, известной как «лидерство по затратам»). Также распространена оптимизация оборотного капитала в различных ее формах. Что касается стратегии диверсификации, то она встречается в рассматриваемых примерах гораздо реже и при этом чаще у крупных компаний.

Наиболее часто встречаются мероприятия по автоматизации, преимущественно за счет внедрения или обновления информационных средств и программного обеспечения. Сюда относятся корпоративно-учетные системы, как полностью, так и в составе ее отдельных элементов; системы управления производством, складским комплексом; системы учета затрат.

Интеграция рассмотренных выше инструментов в конечном итоге приводит к оптимизации трудовых затрат и соответствующему повышению производительности труда; минимизирует риски в рамках «человеческого фактора»; снижает число ошибок и несчастных случаев; наконец, повышает скорость, а также точность операций.

Таким образом, интеграция данных инструментов оптимизирует затраты по операционной деятельности (в основном за счет фонда оплаты труда), минимизирует разовые расходы на ремонты страховые выплаты и тд.

Что касается систем управления ресурсами, складами и прочими, то в данном случае эффект достигается за счет минимизации потерь от списания запасов и снижением величины созданных резервов под запасы с истекающим сроком годности и иными признаками обесценения.

Дополнительно существенно снижаются риски кражи и недостач запасов сырья и продукции. Снижается необходимость закупки ресурсов на спотовом рынке вследствие некорректного планирования производства, характеризующимися более высокими ценами продаж.

Определенный эффект наблюдается и на оборотный капитал, выраженный в оптимизации и уровня запасов и их нормированию вследствие стабилизации производственного цикла, что в свою очередь устраняет ритмичность в динамике кредиторской задолженности.

Помимо систем информационного управления и автоматизации вполне логичным и эффективным фактором для производственных предприятий кажется наращивание объема инвестиций в научные и исследовательские разработки (здесь далее – НИОКР), а также в модернизацию, приобретение и обновление основных средств.

Что касается научных разработок, то данная задача позволяет решать следующие задачи: разрабатывать альтернативные или запасные рецептуры производства, анализировать возможности перехода на прочие виды сырья в случае ограниченности его на рынке или изменения рыночной конъюнктуры.

В конечном итоге это находит положительный эффект в виде снижения себестоимости производства и зависимости от поставщиков. Дополнительный положительный эффект оказывается и на возможности управления и развития ассортиментом, что будет рассмотрено в дальнейшем.

Логичной альтернативой НИОКР являются инвестиции в производственные мощности и исследования способов производства в целях их оптимизации, модернизации и развития. В данном случае эффективность повышается за счет снижения временных издержек и/или норм расходования материалов и сырья (зачастую также возможно снижение расходов на оплату труда персонала).

Если не рассматривать аспекты оптимизации рецептов, то инвестиции в приобретение основных фондов для предприятия имеют практически тот же самый эффект, что и научные разработки. Только в данном случае используется уже готовое решение, предоставленное третьими лицами.

Стоит отметить, что расходы на НИОКР в качестве инструмента внутренней реструктуризации наиболее характерны в основном для крупных компаний. В принципе, данный факт вполне логичен, так как более мелкие компании и предприятия зачастую не испытывают потребности в проведении подобных исследований, так как для них затраты превысят потенциальную выгоду от реализации. Также важную роль играет и отсутствие необходимых средств и ресурсов.

В рамках проведения реструктуризации значительное внимание уделялось и управлению ассортиментом производимой/реализуемой продукции. Использование рассматриваемого инструмента было характерно для всех компаний, при этом наиболее активно он применялся в первую очередь в крупных компаниях, а также средних, что логично в связи с необходимостью освоения новых сегментов рынка, увеличения доли присутствия, что необходимо для роста компании.

В качестве основного инструмента управления ассортиментом выступало его расширение (проще говоря, осуществлялось внедрение новых продуктов) для удовлетворения спроса со стороны различных и новых групп покупателей. При этом в большинстве рассматриваемых случаев значительные инвестиции в основные средства производства и обучение сотрудников не требовались.

В качестве иллюстрирующего примера рассмотрим финского производителя замороженной продукции из Финляндии (фрукты, овощи и готовые блюда). Для увеличения объема продаж компанией было проведено рыночное исследование и запущены в производство готовые блюда для детей и лиц, страдающих пищевыми расстройствами различного вида.

В результате объемы продаж компании и выручка существенно выросли, а также существенно улучшился ESG-имидж компании, что весьма критично в современной экономике стран Европы.

В отдельную категорию стоит выделить продукты с улучшенными потребительскими свойствами и характеристиками, а также инновационные продукты. Их внедрение и вывод на рынок были распространены у тех компаний, которые обладали ограниченными возможностями расширения ассортимента по ряду объективных причин, в том числе обусловленных спецификой рынка присутствия.

Разработка и внедрение данных продуктов стали возможны благодаря осуществлению НИОКР и проведению рыночных исследований (как заказных, так и проводимых компанией самостоятельно). Данный пример является как раз тем случаем, когда НИОКР оказывает влияние на ассортимент продукции, о чем упоминалось ранее.

Данные виды продуктов позволяют повысить степень лояльности клиентов, а также привлекают новых, что приводит к расширению клиентской базы (здесь же стоит отметить и переход клиентов от конкурентов). Все эти факторы в совокупности позволяют сохранять на рынке лидирующие позиции. Кроме того, инновационная продукция характеризуется повышенной рентабельностью реализации.

Наконец, довольно часто, и при этом весьма эффективно использовался такой инструмент как аутсорсинг определенных услуг и операций. При этом он применялся и крупными компаниями, что подтверждает его эффективность и масштабируемость.

Само слово представляет собой транскрипт одноименного слова из английского языка «outsourcing» и по своей сути является отказом компании от осуществления определенных операций собственными силами в пользу использования готовых решений у третьих лиц (внешнего поставщика иными словами).

Эффект от реализации схемы аутсорсинга строится на экономии расходов при одновременном сохранении, а в определенных случаях и повышении качества результатов и операций. При этом основным недостатком схемы являются риски, которые несет собой аутсорсинг: зависимость от поставщика и возможные последствия при задержке поставок услуг или снижении их качества. В таком случае сама операционная деятельность заказчика ставится под существенную угрозу.

В связи с чем в случае возрастающей значимости операций, выносимых на схему аутсорсинга, вполне целесообразно выносить их «в штат». Для небольших же компании или незначительных операциях применение аутсорсинга является вполне логичным способом экономии на расходах.

Одной из менее популярных мер являлось увеличение отсрочки платежа кредиторам. Тем не менее, данный факт вовсе не связан с тем, что данный инструмент характеризуется невысокой эффективностью. Скорее даже наоборот, успешное его применение обычно способствует увеличению операционного денежного потока компании.

Основной причиной низкой распространенности инструмента является его затруднительная реализация на практике: ведь для оптимизации оборотного капитала отсрочка платежа клиентов должна быть минимальной, а кредиторам - максимальной.

В связи с чем в случае увеличения отсрочки платежа, наблюдается столкновение интересов противоположных групп, так как в большинстве случаев покупателю уже предоставляется максимальная отсрочка, а ее дальнейшее увеличение станет рискованным уже для самого продавца. Именно Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

по этой причине в рассматриваемых примерах данный инструмент реструктуризации встречался довольно нечасто.

Также относительно редко наблюдались случаи использования финансовых инструментов, а в частности управление стоимостью капитала и его структурой. Например, выделялись несколько случаев успешной перекредитации полученного займа/кредита, что позволило существенно сэкономить на расходах по процентам и потенциальных расходов по курсовым разницам.

Наиболее вероятно, что причиной данному фактору является ограниченность возможностей компании при взаимодействии с кредиторами, особенно в условиях кризиса или иных ситуаций, характеризующихся макроэкономической нестабильностью. В такой ситуации уже сама кредитная организация оказывается «под ударом» и не способна принимать на себя дополнительные риски.

Довольно часто используемым и эффективным (особенно в период экономического спада), но при этом социально-негативным инструментом является сокращение численности персонала или снижение заработной платы при сохранении рабочих мест.

Вполне очевидно, что это позволяет достаточно существенно уменьшить расходы для компании, так как фонд заработной платы и сопутствующие налоги и отчисления являются достаточно значительными в смете расходов.

Основными рисками в рассматриваемых примерах респонденты считают возможную потерю кадров, даже при том факте что возможности для ротации и мобильности весьма ограничены во время кризиса.

Отдельное внимание в ходе внутренней реструктуризации европейских компаний уделяется «зеленым» или экологическим инициативам. В подавляющем своем большинстве они связаны с интеграцией энергосберегающих и ресурсосберегающих решений и технологий (например, солнечных батарей).

В случае с последними их применение весьма ограничено географическими и природными условиями, и в основном эффективно в определенное время года в ряде стран, то ресурсосберегающие технологии в свою очередь несут меньше ограничений и при этом могут оказывать даже более ощутимый эффект.

Реализация данных инициатив позволяет добиться экономии как на переменных, так и на постоянных расходах. В частности, повышение энергоэффективности компании ведет к снижению потребления энергии, используемой для отопления помещений и осуществления производственной деятельности. Снижение уровня выбросов загрязняющих и вредных веществ в атмосферу и окружающую среду приводит к снижению размеров налоговых выплат в адрес государства. Исходя из практики, данные расходы могут составлять довольно существенную часть в себестоимости производства продукции.

Наконец, ресурсосберегающие технологии позволяют снижать нормы расходов сырья и уровень отходов, а благодаря их повторному вовлечению в производственный цикл достигается экономия на закупке сырья.

Таким образом, подводя итог рассмотрению особенностей проведения внутренней реструктуризации за рубежом, можно отметить, что большинство мер направлено на увеличение цифровизации и автоматизацию, реализацию экологических инициатив, а также управление ассортиментом продукции и обновление основных фондов, что позволяет повысить эффективность операций и весьма характерно для стран с развитой экономикой.

Библиографический список:

1. Безпалов В.В. Реструктуризация системы управления предприятия : учебное пособие / Безпалов В.В. — Москва : КноРус, 2017. — 279 с.

2. Касьяненко, Т.Г., Синергия в стоимостном управлении компанией : монография / Т.Г. Касьяненко. — Москва : Русайнс, 2020. — 177 с.

3. Касьяненко, Т.Г., Управление, ориентированное на стоимость компании (VBM) : монография / Т.Г. Касьяненко, Ж.Н. Тарасова. — Москва : Русайнс, 2020. — 343 с.

4. Федотова, М.А. Оценка стоимости активов и бизнеса / М.А. Федотова, В.И. Бусов, О.А. Землянский. – М.: Юрайт, 2018. – 522 с.

5. Федотова М.А., Стоимость собственности: оценка и управление (25 лет оценочной деятельности: траектория развития) / М.А. Федотова, Ю.В. Андрианова, Т.В. Тазихина [и др.]. – Москва: Компания КноРус, 2019. – 382 с.

6. Федотова, М.А., Стоимостно-ориентированное управление корпорацией: теория, методология и практика : монография / М.А. Федотова, Т.В. Тазихина, В.В. Григорьев. — Москва : КноРус, 2020. — 145 с.

7. Restructuring case studies / Официальный сайт организации Eurofond [электронный ресурс] URL: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/restructuring-case-studies> (Дата обращения 01.05.2022)

Оригинальность 75%