

Элементы проектов реструктуризации компаний

Жаббаров И.Р., заместитель директора по безопасности,
ОАО «РЖД», г. Москва, e-mail: 7217742@gmail.com

Аннотация. Развитие рыночных отношений в экономике России, в сочетании с действием антироссийских санкций, активизировали интерес к реструктуризации компаний как механизму повышения эффективности бизнеса. Происходит смещение целей реструктуризации от вывода компании из кризисной ситуации к повышению эффективности, концентрации на приоритетных сферах деятельности, повышению конкурентоспособности. Реструктуризация организаций обладает всеми признаками проекта: является уникальным крупным разовым мероприятием, ограничена во времени и ресурсах, реализуется в любое время, имеет конкретную цель, отличающуюся от целей текущей деятельности. Для повышения эффективности преобразования компании рекомендовано формировать три проекта. Один из них направлен на максимальный учет интересов акционеров, другой отражает действия менеджеров при преобразовании общества. Третий проект содержит программы работ с потенциальными покупателями отчуждаемых активов, общественностью и органами государственной власти. Координация этих проектов должна осуществляться советом директоров общества.

Ключевые слова: реструктуризация, цели реструктуризации, непрофильные активы, реализация активов, проекты.

Elements of corporate restructuring projects

Zhabbarov I.R., Deputy Director of Security, Public corporation Russia's railways

Annotation. The development of market relations in the Russian economy, combined with the action of anti-Russian sanctions, has intensified interest in the restructuring of companies as a mechanism to improve business performance. There is a shift of goals of restructuring from the withdrawal of the company from a crisis situation to increase efficiency, concentration on priority areas, increase competitiveness. Restructuring of institutions has all the features of the project: is a unique large one-off event, limited in time and resources is implemented at any time, has a specific purpose different from the purposes of the current activities. To improve the efficiency of the transformation of the company is recommended to form three of the project. One of them aims to maximize the interests of shareholders, other reflects the actions of managers in the transformation of society. The third draft contains a programme of work with potential buyers of disposed assets, the public and the public authorities.

Keywords: the restructuring goals of restructuring, non-core assets, disposal of assets, projects.

Развитие рыночных отношений в экономике России, в сочетании с действием антироссийских санкций, активизировали интерес к реструктуризации компаний как механизму повышения эффективности бизнеса. Происходит изменение идеологии реструктуризации в национальной экономике. Первоначально реструктуризацию рассматривали как механизм вывода организаций из кризиса [3, 4, 5]. Такой подход определял цели, критерии эффективности, а также механизмы преобразования компаний (табл. 1). Основными целями реструктуризации являлись улучшение финансового состояния компании, предотвращение банкротства, привлечение долгосрочных вложений и т.п. В качестве механизмов преобразования компаний рассматривали методы антикризисного управления и стратегического менеджмента. Нередко реструктуризация компаний рассматривали как промежуточный механизм реинжиниринга [5], приводящий к формированию новой организации.

По мере развития национальной экономики и корпоративного управления, менялись приоритеты реструктуризации компаний, что позволяет говорить о новом этапе преобразования корпоративных структур. Приоритеты реструктуризации сместились в повышение эффективности организаций путем отчуждения непрофильных активов, повышения конкурентоспособности и капитализации, концентрации деятельности на приоритетных направлениях (табл. 1).

Таблица 1

Цели реструктуризации компаний

Путем преобразования компаний [4, 5]	Путем отчуждения непрофильных активов ¹
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение рыночной стоимости собственного капитала; - улучшение экономических и финансовых показателей функционирования компании; - привлечение долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств; - усиление конкурентоспособности компаний за счет слияний и поглощений; - повышение управляемости компании; - предотвращение банкротства; - восполнение дефицита оборотных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимизация состава и структуры активов; - повышение эффективности использования активов; - снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов; - привлечение дополнительных источников финансирования; - повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности; - повышение капитализации.

Изменение приоритетов реструктуризации показывает и усиление внимания государства к повышению эффективности компаний с государственным участием. В мае 2017 года распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р введена новая редакция Методических указаний по выявлению и отчуждению непрофильных активов [2]. Несмотря на то, что указания предназначены для компаний, в которых Российская Федерация владеет более 50 % акций, основные положения актуальны и значимы для любых компаний/собственников, рассматривающих вопросы реструктуризации. Методические указания определяют:

¹ Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р. <http://www.rosim.ru/documents/190340>. (дата обращения 10.08.2017г.).

- ✓ понятие непрофильных активов;
- ✓ порядок выявления непрофильных активов;
- ✓ способы распоряжения непрофильными активами;
- ✓ принципы и порядок организации и продажи непрофильных активов

и др.

Указания также регламентируют форматы документов и механизмы отчуждения непрофильных активов. Определяя непрофильные активы, положения методических указаний прямо указывают на критерии профильности активов и общие принципы их реструктуризации.

Другой важной особенностью Указаний является то, что они детализируют механизмы реструктуризации организация, определенных Законом об акционерных обществах [1]. П. 5.2 Указаний определяет, что непрофильные активы подлежат реализации² путем продажи, безвозмездной передачи/дарения и ликвидации. К ключевым принципам реализации непрофильных активов отнесены: транспарентность, прозрачность, эффективность максимизация доходов и ряд других. Для акционерных обществ особый интерес имеет принцип защиты экономических интересов общества при распоряжении активами: своевременная реализация активов, предотвращение потери стоимости активов, защита прав и интересов акционеров и совладельцев активов. Соблюдение этого принципа сводит к нулю целесообразность безвозмездной передачи/дарения и ликвидации активов акционерного общества. С точки зрения акционеров, отчуждаемые активы должны быть реализованы с прибылью или иной выгодой для компании. Однако далеко не всегда активы, определенные для реализации, интересны потенциальным инвесторам. Следовательно, для обеспечения экономических интересов общества необходимо наличие в проекте реструктуризации специальных работ, направленных на привлечение покупателей выводимых активов.

В публикациях, посвященных реструктуризации компаний [3, 4, 5], рассматриваются проекты и программы преобразования организаций. Однако

² «выделение» и «разделение» в соответствии с п.2 ст. 15 закона № 208-ФЗ «Закона об акционерных обществах»

комплексы предлагаемых действий фактически сводятся к программам, а не проектам, т.е. не относятся к проектному менеджменту. Реструктуризация компании является проектом в чистом виде: является уникальным крупным разовым мероприятием, ограничена во времени и ресурсах, реализуется в любое время, имеет конкретную цель, отличающуюся от целей текущей деятельности.

Проект реструктуризации, по нашему мнению, должен включать три независимых проекта, которые координируются советом директоров общества (рис. 1). Для разработки и реализации каждого направления создается отдельная команда проекта.



Рис. 1 – Программа закрепления преобразований в корпоративной культуре

Первый проект направлен на максимально полное удовлетворение

интересов собственников. В него рекомендуется включать такие основные программы, как обоснование эффективности проекта, выбор формы и механизмов преобразования организации, реструктуризация акционерного капитала и другие, относящиеся к компетенции общего собрания акционеров.

Второй проект отражает действия менеджмента при реструктуризации компании, все преобразования внутри компании. Важнейшими из них являются преобразование бизнес – процессов, развитие структуры управления, развитие персонала и преодоление сопротивления переменам и другие, которые могут быть добавлены спецификой компании. Проект покупателей предполагает работу с заинтересованными в результатах реструктуризации сторонами. Преобразование компании, особенно при ликвидации отчуждаемых активов, может привести к сокращению рабочих мест, снижению уровня заработной платы и другим негативным последствиям. Если такие последствия велики, то может потребоваться согласие органов государственной власти или других государственных структур на проведение реструктуризации.

Преобразование компании обязательно должно включать программу закрепления результатов преобразований в корпоративной культуре, которая должна реализовываться всеми рабочими командами проектов.

Выводы.

Реструктуризация организаций обладает всеми признаками проекта: является уникальным крупным разовым мероприятием, ограничена во времени и ресурсах, реализуется в любое время, имеет конкретную цель, отличающуюся от целей текущей деятельности. Для повышения эффективности преобразования компании целесообразно формировать три проекта. Один из них направлен на максимальный учет интересов акционеров, другой отражает действия менеджеров при преобразовании общества. Третий проект содержит программы работ с потенциальными покупателями отчуждаемых активов, общественностью и органами государственной власти. Координация этих проектов должна осуществляться советом директоров общества.

Библиографический список

1. Федеральный закон №208-ФЗ «Об акционерных обществах», в редакции 2017г.
2. Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р. <http://www.rosim.ru/documents/190340>. (дата обращения 10.08.2017г.).
3. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления переменам // М.Д. Аистова – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 287с.
4. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий / Л.П. Белых – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 551с.
5. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов / Я.М. Гританс – 2-е изд., доп. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
6. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 108 с.