

# Факторы реструктуризации интегрированных корпоративных структур

DOI 10.22394/1726-1139-2017-12-78-84

**Жаббаров Ильдар Равильевич**

ОАО «РЖД» (Москва)  
Заместитель директора по безопасности  
7217742@gmail.com

## *РЕФЕРАТ*

Реструктуризация компаний всегда рассматривалась как механизм повышения эффективности бизнеса. В российской экономике можно выделить четыре этапа реструктуризации организаций, развитие каждого из них было обусловлено собственными факторами, как внешними, так и внутренними. Первый этап начался при переходе страны к рыночной экономике и охватывает период 1992–1994 гг. В этот период основными факторами реструктуризации явились: кризисное состояние предприятий, наличие значительных непрофильных активов, недостаток финансирования. Второй этап (1994–1997) характеризуется формированием основных производственных комплексов компаний и выводом непрофильных активов. На третьем этапе (1997–2012) происходит интенсивное формирование интегрированных корпоративных структур и корпораций. В настоящее время развивается четвертый этап реструктуризации, необходимость в котором обусловлена факторами оптимизации состава и структуры активов, снижения финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов, повышения эффективности использования активов. Несмотря на то, что каждый этап преобразования компаний обусловлен собственными факторами, конечной целью реструктуризации является повышение эффективности бизнеса.

## *КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА*

реструктуризация, факторы реструктуризации, непрофильные активы, реализация активов, интеграция, дезинтеграция

Zhabbarov I. R.

## Factors of Restructuring of Integrated Corporate Structures

**Zhabbarov Ildar Ravilievich**

JSC Russian Railways (Moscow, Russian Federation)  
Deputy Director of Security  
7217742@gmail.com

## *ABSTRACT*

The restructuring of companies has always been seen as a mechanism to improve business performance. In the Russian economy, we can distinguish four stages of restructuring organizations, the development of each of them was due to their own factors, both external and internal. The first stage began with the country's transition to a market economy and covers the period 1992–1994. During this period, the main factors of the restructuring were: the crisis status of enterprises, the presence of significant non-core assets, lack of financing. The second stage (1994–1997) is characterized by the formation of the main production complexes of companies and the withdrawal of non-core assets. At the third stage (1997–2012) there is an intensive formation of integrated corporate structures and corporations. Currently, the fourth stage of restructuring is developing, the need for which is due to factors optimizing the composition and structure of assets, reducing the financial costs associated with the maintenance and maintenance of non-core assets, improving the efficiency of asset use. Despite the fact that each stage of the transformation of companies is conditioned by its own factors, the ultimate goal of restructuring is to increase the efficiency of the business.

## KEYWORDS

restructuring, factors of restructuring, non-core assets, disposal of assets, integration, disintegration

Реструктуризация компаний всегда рассматривалась как механизм улучшения их положения. Законом об акционерных обществах предусматривается возможность добровольной реструктуризации акционерного общества<sup>1</sup> (п. 2 ст. 15 закона № 208-ФЗ) в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Принятые формы реструктуризации обществ можно объединить в две группы: интеграцию и дезинтеграцию.

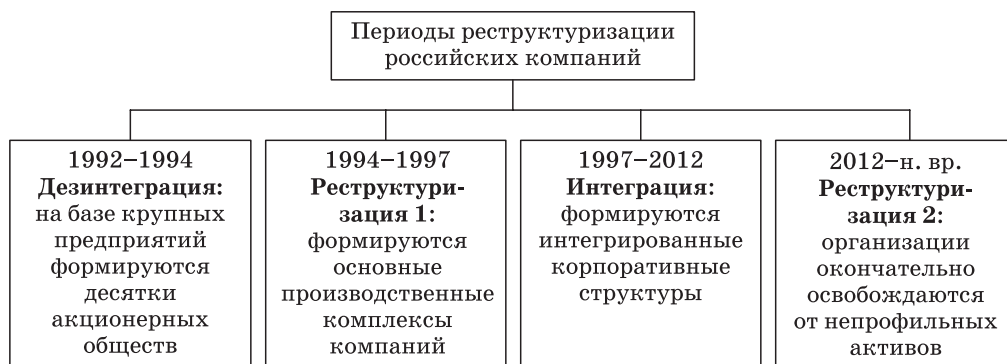
Исследователи выделяют много факторов, вызывающих структурные преобразования в компании. Первоначально полагали, что реструктуризация необходима как механизм предотвращения банкротства компании либо вывода организации из кризиса [1; 2; 4]. Такой подход определял выбор и применение для преобразования компаний преимущественно методов антикризисного управления. В качестве результатов реструктуризации рассматривали улучшение финансового состояния, повышение инвестиционной привлекательности, повышение устойчивости компании на рынке и др. Главным фактором реструктуризации полагали неблагоприятные условия внешней среды, повлекшие развитие кризисной ситуации. Это следует признать справедливым для ранней стадии развития рыночных отношений и становления надлежащего корпоративного управления в России.

В российской практике реструктуризации компаний можно выделить четыре фазы (рис. 1). Первоначально, при переходе к рыночной экономике, происходила достаточно хаотичная дезинтеграция.

Компании плановой экономики представляли собой крупные самостоятельные организации, в которых было сосредоточено основное, вспомогательное и сопутствующее производство, объекты социальной сферы, а также большое количество непрофильных активов. В моногородах градообразующие предприятия владели городским транспортом (трамвайные парк входили в состав цехов железнодорожного транспорта металлургических компаний [9]), санаториями, детскими садами, сельскохозяйственными предприятиями и многим другим. Сложная структура, большое количество непрофильных активов, непрозрачная финансовая деятельность снижали инвестиционную привлекательность компаний. Банки отказывались давать кредиты столь разнородным структурам. В период 1992–1994 гг. реструктуризация представляла собой преобразование компаний путем формирования на базе крупных организаций множества акционерных обществ.

Проблемы перехода к рыночной экономике сформировали цели реструктуризации компаний на этом этапе (таблица). Преобразования компаний в этот период дали много негативных последствий: резко увеличилась численность административного и управленческого персонала, возросли издержки, оказались разорванными по разным компаниям технологические процессы. Однако были созданы условия для вывода из состава организаций непрофильных активов и концентрации производства на основном виде деятельности. Во многих компаниях были созданы предпосылки для вывода в отдельные предприятия оборонной части производства. Дезинтеграция позволила снять с основного предприятия бремя финансирования подразделений, не являющихся жизненно важными для развития основного производства, а также решить определенные проблемы финансового и налогового характера [9].

<sup>1</sup> Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», в редакции 2017 г.



**ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

- |  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ решены краткосрочные проблемы финансирования;</li> <li>◆ созданы предпосылки для освобождения от непрофильного или убыточного производства</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ повышается эффективность управления;</li> <li>◆ выводится часть непрофильных активов;</li> <li>◆ ресурсы концентрируются на основном производстве</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ становление холдингов;</li> <li>◆ развитие корпоративного управления;</li> <li>◆ снижается социальная напряженность в регионах</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ концентрация на основном виде деятельности;</li> <li>◆ вывод из организации непрофильных активов;</li> <li>◆ рост конкурентоспособности</li> </ul> |
|--|---|--|---|

Рис. 1. Периоды реструктуризации российских компаний

Таблица

**Цели реструктуризации компаний**

Путем преобразования компаний [1; 2; 4] (период 1992–1994 гг.)	Путем отчуждения непрофильных активов* (2012–по н. вр.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств;</li> <li>• сокращение непрофильных активов;</li> <li>• предотвращение банкротства;</li> <li>• восполнение дефицита оборотных средств;</li> <li>• увеличение рыночной стоимости собственного капитала;</li> <li>• улучшение экономических и финансовых показателей функционирования компании;</li> <li>• усиление конкурентоспособности компаний за счет слияний и поглощений;</li> <li>• повышение управляемости компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация состава и структуры активов;</li> <li>• повышение эффективности использования активов;</li> <li>• снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов;</li> <li>• привлечение дополнительных источников финансирования;</li> <li>• повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности;</li> <li>• повышение капитализации</li> </ul>

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

Второй период реструктуризации компаний характеризуется формированием из многих разрозненных акционерных обществ профильных компаний по производственному признаку. Были частично выведены из состава акционерных обществ непрофильные и убыточные активы, ресурсы были направлены на профильную деятельность, повысилась эффективность управления. Непрофильные активы, которые остались в составе акционерного общества-корпорации, классифицируют по производственному признаку, часть из них объединяют или ликвидируют. Создаются зачатки дивизионной структуры акционерного общества. В этот период появляются первые рыночные интегрированные корпоративные структуры — финансово-промышленные группы. Однако в составе акционерных обществ частично сохраняются организации социального профиля, здравоохранения и множество небольших непрофильных промышленных предприятий.

Для этого этапа реструктуризации компаний характерно становление дочерних обществ как самостоятельных объектов хозяйствования, повышение качества управления компаниями, развитие корпоративных отношений, получение кредитов на целевое развитие основного производства.

В конце XX в. начинается третий этап реструктуризации, который характеризуется интеграцией российских компаний. Количественные преобразования переходят в качественные: начинается активный и осмысленный процесс формирования горизонтально и вертикально интегрированных корпоративных структур, а также стратегических альянсов. Продолжается вывод непрофильных активов, муниципальным властям передаются библиотеки и детские учреждения, продаются пакеты акций дочерних обществ, где доля корпораций незначительна. Одновременно создаются и развиваются дочерние общества, обеспечивающие снабжение и сбыт продукции головной компании. Меняется качественный состав дочерних обществ: их деятельность соответствует основной деятельности корпорации.

Серьезным достижением третьего этапа реструктуризации является формирование и развитие интегрированных корпоративных структур. На базе крупных компаний формируются холдинги и их инфраструктуры, включая управляющие компании. Нередко интеграция идет одновременно и по вертикали, и по горизонтали. В холдингах начинают создавать дивизионы, а структура компаний становится полностью дивизионной. Благодаря развитию интегрированных корпоративных структур начинается подъем промышленного производства, что влечет уменьшение социальной напряженности в регионах. Развиваются системы корпоративного управления, а также новые для России механизмы реструктуризации (например, аутсорсинг).

Однако интеграция компаний идет в значительной степени интуитивно, методом проб и ошибок. Интегрированные корпоративные структуры стремятся получить контроль над поставщиками сырья и наладить собственные сбытовые механизмы. Степень непрофильности активов и связанный с этим вывод таких активов из корпорации определяются каждой компанией самостоятельно или решением собственников. Принятие российскими компаниями правил и требований социально ответственного поведения ограничивает вывод непрофильных активов из корпорации. Мотивы и факторы реструктуризации компаний на этапе интеграции обобщены в работе [9] и показаны на рис. 2.

Во второй половине периода интеграции компаний получила широкое распространение такая форма реструктуризации, как передача функций стороннему исполнителю — аутсорсинг. Такая форма преобразования компании позволяет получить экономические выгоды и сохранить контроль компании над важными, но не стратегическими процессами [3; 7]. Развитие аутсорсинга позволило накопить опыт реструктуризации компаний, сформировать новые факторы преобразования организаций, развить и дополнить теорию реструктуризации интегрированных корпоративных структур. Выделяя факторы, которые способствуют применению аутсор-



Рис. 2. Мотивы интеграции компаний [9]

синга, исследователи концентрируются либо на факторах внешней среды, либо на факторах внутренней среды.

Так, А. Ю. Жданов [5] отмечает стратегическую целесообразность применения аутсорсинга в случаях, когда передаваемый стороннему исполнителю вид деятельности не является конкурентно значимым, независимые партнеры выполнят работы лучше и дешевле, повышается организационная гибкость и оперативность принятия решений, снижаются риски. Все эти факторы, в отличие от предложений других исследователей, являются внутренними для компании.

А. Х. Курбанов и В. А. Плотников [6] в качестве причин возникновения аутсорсинговых отношений отмечают такие как: глобализация мировой экономики, усиление влияния транснациональных корпораций, информационная революция и связанное с ней усложнение процессов и технологий, усиление международной конкуренции, а также дифференциация спроса потребителей на рынке. Все приведенные факторы являются внешними по отношению к компании.

И. В. Петрова [8] отмечает, что причинами, по которым прибегают к аутсорсингу, являются: снижение зависимости от внутренних ресурсов, повышение качества продукции, повышение удовлетворенности потребителей, сохранение/приток мастерства, оптимизация капиталовложений и др. Рассматриваемые в работе [8] причины реструктуризации компании включают как внешние, так и внутренние по отношению к организации факторы.

Новый этап, четвертый, в реструктуризации компаний начался в 2012 г., когда государство поставило задачу повысить эффективность компаний, в которых Российская Федерация владеет более 50% акций. Но усиление такого подхода произошло в 2014 г., оно связано с введением антироссийских санкций. Произошло смещение приоритетов реструктуризации в сферу повышения эффективности организаций путем отчуждения непрофильных активов, повышения конкурентоспособности и капитализации, концентрации деятельности на приоритетных направлениях. Изменились и цели реструктуризации организаций (см. таблицу).

В мае 2017 г. распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р введена новая редакция Методических указаний по выявлению и отчуждению непрофильных активов<sup>1</sup>. 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, включая публичные акционерные общества.

Методические указания определяют: 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. В отношении непрофильных активов, положения методических указаний определяют критерии профильности активов и общие принципы их реструктуризации.

Другой важной особенностью Указаний является то, что они детализируют механизмы реструктуризации, определенные Законом об акционерных обществах<sup>2</sup>. Пункт 5.2 Указаний определяет, что непрофильные активы подлежат реализации<sup>3</sup> путем продажи, безвозмездной передачи/дарения и ликвидации. К ключевым принципам реализации непрофильных активов отнесены: транспарентность, прозрачность, эффективность максимизации доходов и ряд других.

Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов определяют новые факторы реструктуризации компаний: 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. Эти факторы являются внутренними для компаний, но сам новый этап реструктуризации обусловлен воздействием внешних сил.

Таким образом, каждый этап реструктуризации российских компаний обусловлен как внешними, так и внутренними факторами. Несмотря на то, что факторы этапов реструктуризации существенно различаются, конечной целью преобразования компаний является повышение эффективности бизнеса.

Итак, реструктуризация российских компаний прошла три этапа и сейчас развивается четвертый. На каждом этапе преобразованию организаций способствовали внешние и внутренние факторы. На первом этапе, начавшемся при переходе к рыночной экономике, основными факторами реструктуризации были кризисное состояние предприятий, необходимость привлечения финансирования, наличие значительных непрофильных активов. В настоящее время реструктуризация обусловлена необходимостью оптимизации состава и структуры активов, снижения

<sup>1</sup> 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: 10.08.2017).

<sup>2</sup> Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», в редакции 2017 г.

<sup>3</sup> «Выделение» и «разделение» в соответствии с п. 2 ст. 15 закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов, повышения эффективности использования активов. Но во все периоды преобразования компаний конечной целью реструктуризации является повышение эффективности бизнеса.

## Литература

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления переменам. М. : Альпина Паблшер, 2002.
2. Белых Л. П. Реструктуризация предприятий. 2-е изд., доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Днепропетровск : Балан Бизнес Букс, 2007.
4. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. 2-е изд., доп. М. : Волтерс Клувер, 2008.
5. Жданов А. Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний : учеб. пособие. М. : Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2008.
6. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: теория, методология, практика: монография. М. : ИНФРА-М, 2012.
7. Моисеева Н. К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н. К. Моисеева, О. Н. Малютина, И. А. Москвина; под. ред. Н. К. Моисеевой. М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010.
8. Петрова И. В. Эффективный аутсорсинг: механизм принятия решений: монография. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2014.
9. Цыгалов Ю. М. Управление формированием и реструктуризацией крупных корпоративных структур в черной металлургии. М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 2006.

## References

1. Aistova M. D. *Restructuring of the enterprises: questions of management. Strategies, coordination of structural parameters, decrease in resistance to changes* [Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления переменам]. М. : Alpina Pablisher, 2002. (rus)
2. Belykh L. P. *Restructuring of the enterprises* [Реструктуризация предприятий]. 2nd edition. М. : UNITY-DANA, 2007 (rus)
3. Bravard J.-L., Morgan R. *Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships* [Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений]. Dnipropetrovsk : Balance Business Books, 2007. (rus)
4. Gritans Ya. M. *Organizational design and restructuring (reengineering) of the enterprises and holdings* [Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов]. 2nd edition. М. : Wolters Kluwer, 2008. (rus)
5. Zhdanov A. Yu. *Outsourcing in practice of the Russian companies* [Аутсорсинг в практике российских компаний]: Manual. М. : Financial Academy at the Government of the Russian Federation [Финансовая академия при Правител'стве Россиiskoi Federatsii], 2008. (rus)
6. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. *Outsourcing: theory, methodology, practice* [Аутсорсинг: теория, методология, практика]: monograph. М. : INFRA-M, 2012. (rus)
7. Moiseeva N. K. *Outsourcing in development of business partnership* [Аутсорсинг в развитии делового партнерства] / N. K. Moiseeva, O. N. Maljutina, I. A. Moskвина; ed. by N. K. Moiseeva. М. : Finance and statistics : INFRA-M, 2010. (rus)
8. Petrova I. V. *Effective outsourcing: decision-making mechanism* [Эффективный аутсорсинг: механизм принятия решений]: monograph. М. : RIOR : INFRA-M, 2014. (rus)
9. Tsygalov Yu. M. *Management of formation and restructuring of large corporate structures in ferrous metallurgy* [Управление формированием и реструктуризацией крупных корпоративных структур в черной металлургии]. М. : Financial Academy at the Government of the Russian Federation [Финансовая академия при Правител'стве Россиiskoi Federatsii], 2006. (rus)