

## Алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации вертикально интегрированных структур

© 2018 Контаурова Ксения Алексеевна  
начальник отдела финансового планирования и анализа  
АО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод”»  
119049, г. Москва, ул. Большая Якиманка, д. 40  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49  
E-mail: ks.kon@outlook.com

Рассмотрено понятие “реструктуризация” как процесс, направленный на выявление и устранение проблем в структуре операционной деятельности вертикально интегрированных структур (ВИС) на основе комплекса разработанных и экономически обоснованных мероприятий, для повышения экономической, финансовой и операционной эффективности деятельности ВИС. Обосновано, что одним из ключевых инструментов повышения операционной эффективности вертикально интегрированных структур металлургического комплекса за счет выявления проблем в работе, скрытых и незадействованных резервов выступает реструктуризация. Разработан алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации ВИС, учитывающий масштаб, границы проведения и фактор времени.

*Ключевые слова:* вертикально интегрированные структуры, металлургический комплекс, концепция реструктуризации, алгоритм проведения реструктуризации, постреструктуризационный этап.

Подходы к процессу проведения реструктуризации широко описаны в научной литературе и нашли отражение в законодательстве Российской Федерации<sup>1</sup>. Модернизацию, реформирование, реорганизацию, финансовое оздоровление и стратегию многие ученые рассматривают как составляющие части процесса реструктуризации<sup>2</sup>. Сущность реструктуризации разносторонне представлена в широком и узком смыслах; предлагается градация по направлениям проведения реструктуризации и масштабу охвата. В связи с этим понятие “реструктуризация” является достаточно обширным<sup>3</sup>.

С точки зрения профессора М.А. Эскиндарова и профессора М.А. Федотовой, реструктуризация компании представляет собой целенаправленный процесс, в результате которого происходят количественные и качественные изменения в элементах, формирующих как имущественный комплекс компании, так и ее бизнес<sup>4</sup>.

С учетом определений, изложенных в научной литературе и законодательстве РФ, мы будем рассматривать реструктуризацию как процесс, направленный на выявление и устранение проблем в структуре операционной деятельности вертикально интегрированных структур (ВИС), на основе комплекса разработанных и экономически обоснованных мероприятий для повышения экономической, финансовой и операционной эффективности деятельности ВИС.

ВИС металлургического комплекса представляет собой совокупность крупных промышленных предприятий, интегрированных в единую структуру, включающую различные направления бизнеса: добычу, производство, транспортировку, реализацию и ряд непрофильных активов, например, финансово-банковского сектора. В основе вертикальной интеграции заложен принцип интеграции предприятий, входящих в единый технологический цикл - от добычи и производства сырья до выпуска готовых изделий из металла и их реализации конечным потребителям. Еще одной характерной особенностью ВИС металлургического комплекса является территориальная разрозненность активов, входящих в ВИС. Перечень предприятий может располагаться как в границах одного государства, так и за его пределами.

Таким образом, ВИС - это сложный механизм объединения, внутреннего взаимодействия активов и управления. Корпорации заинтересованы в снижении рисков и повышении степени определенности, особенно в средне- и долгосрочной перспективе<sup>5</sup>. Несмотря на значительные масштабы бизнеса, высший менеджмент стремится повышать эффективность работы активов и ВИС в целом.

Инструментом повышения операционной эффективности служит процесс выявления проблем в работе ВИС, скрытых и незадействован-

ных резервов. Для реализации реструктуризации ВИС металлургического комплекса надлежит разработать единую концепцию, включающую информацию об экспертизе ВИС, существующих проблемах операционной деятельности, вариантах решений обозначенных проблем и перечне реструктуризационных мероприятий. Несмотря на пристальное внимание ученых к процессу проведения реструктуризации, остается еще довольно много не обоснованных экономической наукой моментов ответной реакции ВИС во время внедрения изменений при реализации концепции реструктуризации.

Поскольку реструктуризация с нашей позиции - это процесс выявления и устранения проблем в работе ВИС, **концепция реструктуризации** представляет собой систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС на основе разработанных, экономически обоснованных мероприятий, связанных между собой и вытекающих одно из другого. Суть концепции заключается в проведении экспертизы фактических результатов работы ВИС с целью выявления недостатков, проблем и упущений в работе, разработке мероприятий для устранения выявленных проблем в операционной деятельности ВИС и последующей их реализации.

Реструктуризация ВИС очень трудный, масштабный и разносторонний процесс, в который вовлекается значительное количество персонала корпорации. Низкая степень адекватности существующей методологической базы критериям реструктуризации ВИС в современных условиях их функционирования в металлургическом комплексе послужила основными предпосылками разработки алгоритма формирования и реализации концепции реструктуризации ВИС.

Реструктуризация, как способ повышения эффективности работы ВИС, может затрагивать значительное количество активов и их внутренних процессов, поэтому особенно важным является формирование границ концепции.

Обозначим перечень ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на успешное проведение реструктуризации:

- **формирование границ охвата внутренних процессов, включенных в концепцию реструктуризации.**

Границы концепции реструктуризации ВИС металлургического комплекса необходимы для оценки масштаба проведения мероприятий по реструктуризации. В части экспертизы операционной деятельности ВИС в границы концепции входят перечень монетарных и немонетарных показателей, а также процессов, включенных в экспертизу внутренней среды ВИС, и необходимые для этого временные и трудовые ресурсы;

- **формирование временных границ реализации концепции реструктуризации.**

Четкое определение сроков реализации каждого этапа реструктуризации ВИС, позволит контролировать своевременность выполнения мероприятий и повысит эффективность исполнения концепции реструктуризации.

Таким образом, учитывая все критерии проведения реструктуризации: масштаб, фактор времени, перечень внутренних процессов, - будет справедливым рассматривать реструктуризацию как проект. Поэтому для успешной реализации столь масштабного проекта мы разработали алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации ВИС (см. рисунок).

Предлагаем разрабатывать концепцию реструктуризации ВИС как комплексный документ установленной формы, содержащий информацию о целях, задачах и сроках каждого этапа реструктуризации. Предлагаемый алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации учитывает все критерии, предъявляемые к концепции: цели, ключевые задачи этапа и сроки.

На основании выполненного исследования можно сказать, что повышение эффективности деятельности ВИС по средствам проведения реструктуризации должно соответствовать намеченным критериям<sup>6</sup>:

- значительный временной ресурс;
- наличие лидера-руководителя;
- заинтересованная команда менеджмента ВИС;
- четко сформулированные цели и задачи каждого этапа реструктуризации;
- мониторинг графика и сроков выполнения задач каждого этапа;
- оценка реальных возможностей процессного подхода этапа;
- вовлечение среднего звена и персонала ВИС;
- систематическое освещение целей и результатов реструктуризации внутри корпорации.

Рассмотрим подробнее цели и ключевые задачи каждого этапа алгоритма реструктуризации ВИС.

**0 этап. Инициация проекта реструктуризации.**

Неудовлетворительные результаты финансово-хозяйственной деятельности ВИС служат основанием для поиска возможностей повышения эффективности операционной деятельности ВИС и разработки концепции реструктуризации. С целью формирования выводов о качестве операционной деятельности актива инициатор проекта реструктуризации проводит анализ монетарных и немонетарных показателей на определенный момент времени. В концепцию реструктуризации попадают активы, показатели которых находятся

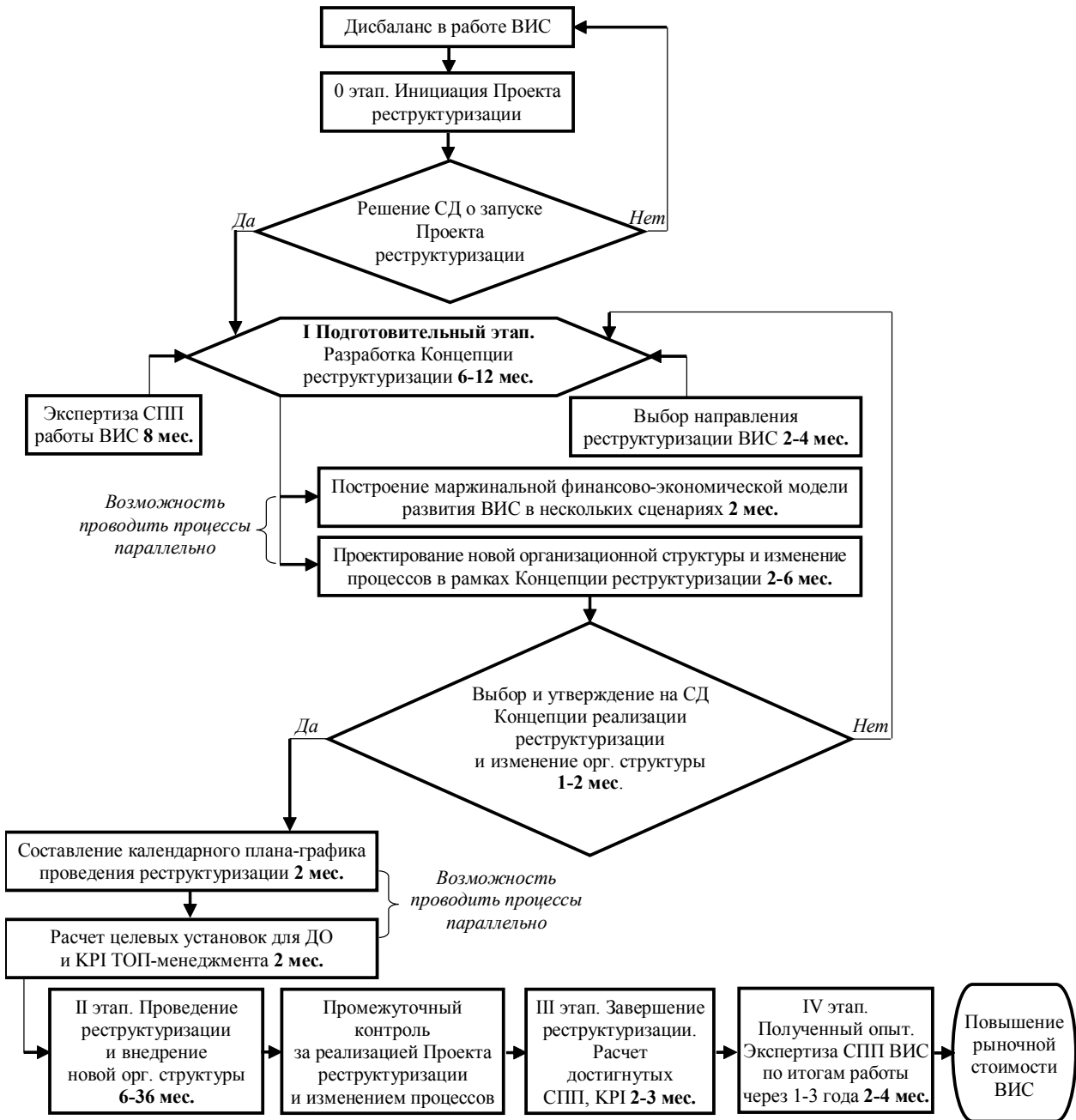


Рис. Алгоритм формирования и реализации концепции реструктуризации ВИС

ниже либо в пределах установленных минимальных пороговых значений, отнесения дочерних обществ (ДО) к проблемным активам, а также обществ, имеющих признаки банкротства.

Единые принципы и правила организации работы по выявлению рисков и предупреждению банкротства, а также перечень показателей, оцениваемых при отнесении ДО ВИС к проблемным активам, предлагаем разработать на основе законодательных актов РФ<sup>7</sup>. В дополнение к описанным в законах показателям и критериям для комплексной экспертизы ВИС предлагаем рассчитывать и анализировать за три предыдущих года следующие показатели:

- текущий уровень загрузки производственно-го оборудования;
- выполнение плана производства ДО и ВИС по направлениям;
- бюджет продаж ДО, ВИС в сопоставлении с фактом в динамике;
- маржинальную доходность и рентабельность ДО, ВИС по направлениям;
- динамику численности персонала;
- бюджет доходов и расходов в динамике;
- оценку точки безубыточности для убыточных активов;
- уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО, ВИС;

- бюджет движения денежных средств, с учетом наличия кассовых разрывов;
- баланс каждого проблемного ДО и консолидированный баланс ВИС;
- инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике;
- перечень профинансированных и реализованных инвестиционных проектов ДО за три предыдущих года;
- объем непрофильных активов ДО, ВИС;
- объем пустующих площадей ДО;
- кредитный портфель ДО, в том числе внутригрупповые займы и займы на стороне, условия привлечения средств и порядок их погашения.

На основании полученных результатов экспертизы менеджмент ВИС формирует перечень ДО, соответствующих критериям проблемных активов, и выносит на совет директоров вопрос о необходимости разработки концепции реструктуризации ВИС.

Решение совета директоров о старте реструктуризации является одним из важнейших в развитии ВИС.

#### *1 этап. Подготовительный.*

Концепция реструктуризации ВИС - это документ, разрабатываемый в установленные сроки и содержащий информацию о финансово-экономическом состоянии активов ВИС, отнесенных к проблемным, а также включает следующую информацию:

- результаты проведенной экспертизы операционной деятельности активов и ВИС в целом на предмет выявления проблем и недочетов в работе ДО;
- наличие незадействованных ресурсов ДО;
- комплекс экономически обоснованных мероприятий, направленных на устранение проблем и повышение эффективности деятельности ДО и ВИС;
- сроки реализации разработанных мероприятий реструктуризации;
- перечень ответственных исполнителей;
- бюджетные ориентиры на период реализации концепции реструктуризации;
- перечень целевых установок для проблемных активов на период реализации разработанной концепции реструктуризации.

В дополнение к проведенной экспертизе на основании фактических данных показателей, описанных выше, считаем целесообразным при проведении детальной экспертизы финансово-экономического состояния проблемных ДО рассчитывать прогноз на пять последующих лет от текущей даты реализации реструктуризации:

- текущий уровень загрузки производственного оборудования;
- уровень загрузки производственного оборудования на период проведения реструктуризации с учетом запланированных к реализации и профи-

нансированных инвестиционных проектов на текущий момент;

- мероприятия по повышению эффективности использования производственного оборудования (комплекса) ДО в разбивке по направлениям;
- прогнозный план производства на период реализации реструктуризации в разбивке по ДО, ВИС;
- мероприятия по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг);
- прогнозный бюджет продаж в разбивке по ДО, ВИС;
- прогнозный бюджет доходов и расходов на период реализации концепции;
- мероприятия по сокращению себестоимости и иных расходов ВИС;
- прогнозный бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс каждого проблемного актива и ВИС;
- прогнозный инвестиционный бюджет в разбивке по ДО и основным направлениям деятельности;
- анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации и инвестиционных проектов (собственные, заемные, кредитные ресурсы), условия привлечения средств;
- источники погашения обязательств, сроки и порядок возврата (погашения) средств (заемных, кредитных), привлекаемых ВИС.

Подготовительный этап - один из важнейших этапов реструктуризации и занимает от 6 до 12 мес. Помимо комплексной экспертизы каждого проблемного актива, мы предлагаем анализировать немонетарные показатели работы ВИС:

- принципы взаимодействия ДО и качество информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС;
- возможные риски и негативные факторы реализации концепции реструктуризации, а также перечень компенсационных мероприятий;
- текущий процесс управления ДО, сферу влияния высшего менеджмента.

Экспертиза операционной деятельности ВИС и проблемных активов, включенных в границы концепции реструктуризации, составляет порядка 8 мес.

После проведения комплексной экспертизы ВИС, в дополнение к концепции реструктуризации, необходимо подготовить финансовую модель на основе полученных фактических и прогнозных данных ДО. Временной период модели включает 3 предшествующих года от текущей даты и 5 лет, формируемых на основании прогнозных данных. Построение финансово-экономической модели развития ВИС позволит более точно спрогнозировать результаты экономической деятельности проблемных активов через 5 лет, оценить эффект применения мероприятий концепции реструктуризации.

Разработка финансовой модели в нескольких сценариях позволит более точно определить направления реструктуризации в ДО. На основании полученных в модели расчетов определяется эффект и формируются приоритеты по внедрению изменений. С целью выбора направления реструктуризации или корректировки концепции реструктуризации ВИС в случае, если концепция возвращается на доработку советом директоров, требуется от 2 до 4 мес.

Формируемые сценарии развития ВИС неизбежно влекут проектирование новой или изменение существующей организационной структуры и корректировку текущих процессов и должностных инструкций ВИС. Для проектирования новой организационной структуры потребуется порядка 2 мес.

Основным результатом подготовительного этапа является сформированная концепция реструктуризации ВИС. Концепция включает информацию:

- о рабочей группе, состоящей из менеджмента ВИС, ответственной за реализацию мероприятий;
- перечне проблемных активов, вошедших в границы проекта.

В концепции находит отражение каждый этап реструктуризации с соответствующими четкими и понятными целями, а также перечнем задач для их достижения.

На основе проведенного анализа и моделирования на утверждение совета директоров выносятся разработанные сценарии развития ДО и ВИС, учитывающие рекомендации акционеров, а при необходимости измененная организационная структура. Проект решения совета директоров по выбору сценария развития проблемных ДО и ВИС согласовывается в течение 1–2 мес. При условии получения отрицательного решения по итогам заседания совета директоров предлагаемая концепция реструктуризации возвращается на доработку с учетом рекомендаций и предписаний совета директоров.

По итогам утверждения советом директоров концепции реструктуризации ВИС руководитель проекта проводит завершающие процедуры подготовительного этапа:

- составляет календарный план-график выполнения мероприятий реструктуризации;
- актуализирует риски для ДО и ВИС в случае невыполнения запланированных мероприятий или недостижения поставленных целей (2 мес.);
- проводит расчет бюджетных ориентиров на период реализации реструктуризации и целевых установок КРІ для ДО и высшего менеджмента ВИС (2 мес.).

Все разработанные мероприятия реструктуризации должны быть включены в календарный план-график по принципу важности и приоритетности. Для реализации каждого мероприятия надлежит установить срок исполнения и определить ответственных лиц. Бюджетные ориентиры и целевые

установки, разработанные в рамках общей концепции реструктуризации, направляются в ДО для обязательного исполнения. Ориентиры и сформулированные целевые установки помогают ДО следовать целям на протяжении исполнения концепции и прогнозировать предварительные результаты.

О начале проведения реструктуризации необходимо информировать персонал ВИС и ДО. Дополнительным стимулированием персонала для достижения целевых установок является КРІ каждого управляющего директора ДО, заместителей директоров и руководителей управлений (департаментов) активов, включенных в концепцию реструктуризации и участников команды проекта.

**II этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры либо ее полное обновление.**

Второй этап является наиболее сложным и длительным, поскольку включает внедрение всех запланированных мероприятий и изменений. Временной период, необходимый для реализации разработанной концепции реструктуризации, может занять до 36 мес. Основная сложность II этапа – планомерная работа с персоналом ДО в части принятия ими необходимых изменений. Назовем ключевые факторы успеха проведения реструктуризации ВИС:

- регулярная работа с персоналом реструктуризуемых ДО;
- своевременное отражение реализуемых изменений или внедряемых процессов в стандартах и регламентах; при необходимости разработка новых нормативных документов ДО, ВИС;
- соблюдение календарного плана-графика реализации концепции реструктуризации;
- промежуточный контроль реализации концепции реструктуризации в виде регулярных (ежемесячных, квартальных) отчетов в адрес акционеров, совета директоров, генерального директора ВИС.

Основной результат II этапа – своевременное внедрение всех запланированных мероприятий в ходе реализации разработанной концепции реструктуризации. За 2–3 мес. до завершения II этапа требуется провести оптимизацию численности персонала ДО, скорректировать должностные обязанности исполнителей и инструкции.

**III этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутой системы показателей и параметров (СПП), КРІ.**

Период реализации III этапа составляет 2–3 мес. и предусматривает:

- расчет достигнутых финансовых результатов ДО, ВИС по итогам завершения реструктуризации;
- анализ достижения целей, сформулированных в концепции реструктуризации;
- выполнение КРІ высшим менеджментом.

Основной результат III этапа – анализ причин невыполнения запланированных мероприятий, не-

соблюдение графика реализации концепции реструктуризации, отклонений в достижении СПП.

**IV этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года.**

Заключительный этап реструктуризации - еще один важнейший этап в развитии ДО с позиции закрепления изменений, реализованных в рамках разработанной концепции. С нашей точки зрения, именно работа “вслепую” существенно снижает эффективность работы ВИС после выполнения основных задач реструктуризации<sup>8</sup>. Очевидно, что одним из основных факторов закрепления выполненных изменений в структуре корпорации по итогам завершения реструктуризации является инициация проекта по поддержанию и укреплению реализованных изменений и процессов, а также новой организационной структуры за счет применения системы КРП высшего менеджмента и утвержденных карт целей.

Заключительный этап реструктуризации предусматривает экспертизу финансовых показателей ВИС по итогам работы в постреструктуризационном периоде через 1-3 года, а также анализ качества реализации концепции реструктуризации ВИС. Четвертый этап реструктуризации ВИС предусматривает анализ полученного опыта, выявление эффективных и неэффективных мероприятий, анализ лучших и неудачных этапов реструктуризации.

Основные результаты IV этапа - проект поддержания структурных изменений, полученный опыт проведения реструктуризации, регулярная экспертиза СПП ВИС по итогам 1, 2 и 3 лет работы в постреструктуризационном периоде<sup>9</sup>.

Подводя итог, необходимо отметить, что большинство реструктуризированных корпораций при правильно проведенной реструктуризации активизируют процесс роста и развития. Для современных ВИС Российской Федерации повышение эффективности деятельности и активизация, действительно, актуальны. Представленный алгоритм разработки и реализации концепции реструктуризации ВИС, попытка предложить комплексный и эффективный метод проведения реструктуризации ВИС позволяют сбалансировать СПП работы ВИС и одновременно с этим найти естественный компромисс между внутренними процессами. В широком смысле СПП подразумевает способность менеджеров высшего управленческого звена ВИС использовать осязаемые (сырье, запасы, персонал) и неосязаемые ресурсы (корпоративная культура, опыт и навыки персонала) с наибольшей выгодой для корпорации. Общие затраты времени для разработки и реализации концепции реструктуризации ВИС, по экспертной оценке, составляют порядка 5 лет. Концепция реструктуризации ВИС - это способ достижения конечных целей развития корпорации, в на-

стоящее время находящейся в сложном финансово-экономическом положении. Концепция реструктуризации, на наш взгляд, представляет систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС на основе разработанных, экономически обоснованных мероприятий, связанных между собой и вытекающих одно из другого.

<sup>1</sup> См.: О государственном регулировании в области добычи и использования угля, об особенностях социальной защиты работников организаций угольной промышленности : федер. закон от 20 июня 1996 г. □ 81-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”; О реструктуризации атомного энергопромышленного комплекса РФ : указ Президента РФ от 27 апр. 2007 г. □ 556. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”; Международный стандарт финансовой отчетности (IAS). □ 37, п. 10. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”.

<sup>2</sup> См.: *Безпалов В.В.* Реструктуризация системы управления предприятия : учеб. пособие / под ред. С.А. Лочана. Москва, 2015. (Бакалавриат); *Корпоративные финансы : учебник / кол. авт.; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой.* Москва, 2016. (Бакалавриат); *Псарева Н.Ю.* Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты : монография. 2-е изд. Москва, 2012; *Саратовцев Ю.И.* Управление изменениями: учеб. практикум для академического бакалавриата. Москва, 2016. Серия “Бакалавр. Академический курс”.

<sup>3</sup> См.: *Безпалов В.В.* Указ. соч.; *Белых Л.П., Федотова М.А.* Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов. Москва, 2001; Развитие интегрированных корпоративных структур в России / Ю. Винслав [и др.] // *Российский экономический журнал.* 1998. □ 11-12. С. 28-36; *Корпоративные финансы...; Псарева Н.Ю.* Указ. соч.; *Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. Москва, 1998; *Саратовцев Ю.И.* Указ. соч.

<sup>4</sup> *Корпоративные финансы...*

<sup>5</sup> *Лебедев А.Н.* Формирование механизма взаимодействия заинтересованных сторон корпорации // *Экономические системы.* 2017. Т. 10, □ 2 (37). С. 24-2.

<sup>6</sup> *Контаурова К.А.* Жизненный цикл реструктуризации корпораций с государственным участием // *Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт : сб. науч. тр.* 2016. Вып. 1 (ч. 2). С. 72-75.

<sup>7</sup> См.: О несостоятельности (банкротстве) : федер. закон от 26 окт. 2002 г. □ 127-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”; Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа : постановление Правительства Рос. Федерации от 25 июня 2003 г. □ 367. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”; Об утверждении порядка оценки стоимости чистых активов акционерных обществ (вместе с приказом ФКЦБ □ 03-б/п) : приказ Министерства финансов от 29 янв. 2003 г. □ 10н. Доступ из справ.-правовой системы “КонсультантПлюс”.

<sup>8</sup> *Контаурова К.А.* Указ. соч.

<sup>9</sup> Там же.