**Выбор будущего, или между заводом и компанией**

Все организации рано или поздно сталкиваются с проблемой выбора: какое направление бизнеса является приоритетным, куда вкладывать деньги. Будучи нерешенной или решенной неправильно, проблема выбора приводит к проблеме отсутствия денег, как таковых.

В России традиционно многие промышленные предприятия производят несколько видов продукции, каждый из которых имеет свой рынок сбыта. За последние 10 лет у значительной части этих предприятий упали объемы продаж, у кого в 2 раза, у кого на 2 порядка. В этой кризисной ситуации руководители стали задавать себе (или консультантам) вопросы: "Каковы должны быть критерии ликвидации или продажи того или иного направления деятельности (бизнеса)? Стоит ли открывать новые виды бизнеса, и если да, то как определить, какие именно?".

Многим российским предприятиям сейчас нужно не загружать мощности, проводить реструктуризацию.

Например, одно из предприятий, выпускающих бытовую технику, за последние несколько лет было вынуждено на порядок снизить объемы производства. В результате часть производственных площадей и оборудования оказалась невостребованной, проще говоря, простаивала, что, естественно, вело к росту постоянных расходов на единицу продукции. Руководство предприятия видело решение проблемы в организации производства различной продукции, которая имеет неплохую ликвидность на рынке. Прельщало то, что часть необходимого оборудования уже имелась и загружена не была. Свободными денежными средствами завод не располагал, банки кредита не давали, и для создания новых видов бизнеса пришлось привлечь средства и людей, которые были задействованы в выпуске основной продукции. В результате практически одновременно, в течение года было закуплено соответствующее оборудование и организовано деревообрабатывающее производство, производство сельхозтехники и продуктов питания. Однако ввиду того, что на заводе никогда раньше не выпускали подобную продукцию, возникли проблемы с ее качеством. Невысокое качество и незнание соответствующей специфики продаж привели к затовариванию, а значит, и дефициту оборотного капитала. Одновременно стали снижаться объемы продаж основной продукции. Причиной этого явилось практически полное отсутствие рекламы, слабое развитие модельного ряда. Руководство предприятия разводило руками: "Нет денег на запуск рекламной кампании и раскрутку торговой марки. Не хватает грамотных специалистов, как технических, так и продавцов". Не доставало как раз тех ресурсов, которые были вложены в организацию новых видов бизнеса.

Загружая мощности, мы боремся е с проблемой, а с ее следствиями,   
иными словами - лечим симптомы, а не саму болезнь.

Директор завода думал не только о развитии основного бизнеса, но и о том, как сохранить и загрузить все производственные мощности. Загрузка оборудования любыми путями, в том числе и через создание новых производств - это распыление ресурсов, потому что цель бизнеса - не загрузка мощностей, а выпуск рентабельной продукции. Безусловно, многие предприятия за счет загрузки персонала и мощностей непрофильной продукцией в краткосрочной перспективе улучшают свое финансовое положение. Однако мы считаем, что в большинстве случаев это кратковременное улучшение. Загружая мощности, мы боремся не с проблемой, а с ее следствиями, иными словами - лечим симптомы, а не саму болезнь. Значительная часть продукции, которую выпускали наши заводы, уже не нужна, инфраструктура избыточна, производительность труда в 5-6 раз ниже, чем в развитых странах. Многим российским предприятиям сейчас нужно не загружать мощности, а проводить реструктуризацию.

Несмотря на тяжелое, в целом, состояние российской промышленности, я берусь утверждать, что условия ведения бизнеса в России будут ужесточаться. Стоимость энергоресурсов в нашей стране и в мире через 3-4 года выравняется. РАО "Газпром" уже объявило о намерении ежегодно увеличивать на 30% стоимость природного газа для российских предприятий. Дешевизна рабочей силы - это тоже временное явление. Уже сейчас многие заводы испытывают нехватку квалифицированных рабочих и вынуждены повышать зарплату. Кроме того, эффект дешевой рабочей силы является сильно преувеличенным. Возьмите зарплату рабочего российского завода и увеличьте ее за счет менее производительного оборудования (по сравнению с развитыми странами) в 2-3 раза, потом умножьте полученный результат еще на 2 - за счет неорганизованности и безответственности. Большая часть работающего парка оборудования в России уже полностью амортизирована. Вследствие этого себестоимость российской продукции искусственно занижается, так как в ней практически не учитываются расходы на обновление мощностей. Эти сугубо временные факторы и обеспечивают существование очень многих заводов.

Пока имеется определенное ценовое преимущество, у некоторых предприятий еще есть возможность за счет концентрации всех ресурсов на стратегически важных направлениях довести конкурентоспособность своей продукции до уровня зарубежных аналогов. При этом именно для российских компаний проблема концентрации на главном является жизненно важной. Во-первых, в своем большинстве продукция российских предприятий объективно уступает лучшим зарубежным образцам по эксплуатационным характеристикам. Во-вторых, российские компании располагают существенно меньшими ресурсами для развития.

Дешевизна рабочей силы - это тоже временное явление. Уже сейчас многие заводы испытывают нехватку квалифицированных рабочих и вынуждены повышать зарплату.

На наш взгляд, сейчас в России есть два типа субъектов бизнеса: заводы и компании. Их единственное отличие состоит в том, какую цель они преследуют. Главная цель завода - дать работу людям. Главная цель компании - достичь долгосрочной конкурентоспособности. К сожалению, иногда эти цели являются взаимоисключающими. Для того чтобы завод стал компанией, необходимы желание и воля его собственника, а также очень часто - реструктуризация. Мы считаем, что она должна состоять из трех основных блоков: реструктуризация бизнеса, реструктуризация имущества, реструктуризация кредиторской задолженности. Первичной является реструктуризация бизнеса. Реструктуризация кредиторской задолженности сама по себе не дает ничего, кроме отсрочки. Если бизнес убыточен, новые долги появятся очень скоро. Основными этапами реструктуризации бизнеса, как правило, являются: определение приоритетных направлений видов бизнеса, выбор бизнес-модели, изменения в организации производства, изменения в персонале. Кроме этого, безусловно, важной является постановка управленческого учета, совершенствование системы сбыта и снабжения. Однако эти проблемы вторичны относительно набора видов бизнеса и организационной структуры компании и в данной статье не рассматриваются.

**Реструктуризация бизнеса**

**Концентрация на приоритетных видах бизнеса**

**Когда завод производит, пусть даже в одном цехе, радиоприемники, электрооборудование для автомобилей и светофоры - это значит, что у завода три разных вида бизнеса, потому что в данном случае его продукция выпускается для трех разных групп потребителей. Соответственно возникает вопрос о развитии этих видов бизнеса и распределении ресурсов между ними. Ресурсы - это не только деньги, самым ценным ресурсом является персонал.**

Типична ситуация, когда собственник или менеджер перераспределяют ресурсы с прибыльного вида бизнеса на убыточный. Это может происходить как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне владельца нескольких предприятий, ни чем иным, кроме общего "хозяина", не связанных. В случае, если нет четкого представления о том, ради чего, сколько времени и в каких объемах поддерживается убыточный бизнес, могут погибнуть все - "плохой" бизнес, потому что он заранее обречен, и "хороший", потому что ему не дают развиваться.

Существует три основных подхода к распределению ресурсов между видами бизнеса:

1) "Затыкание дыр". Ресурсы в срочном порядке направляются туда, где они необходимы. Подобная стратегия позволяет решить сегодняшнюю проблему, но завтра трудностей будет в два раза больше.

2) Отказ от перекрестного финансирования. Для каждого вида бизнеса открывается субсчет компании в банке. Все поступления за продукцию, платежи за материалы, выплата заработной платы и так далее для данного производства будут идти только с его расчетного счета. Бизнес при этом может и не являться юридическим лицом, официально такой расчетный счет - это просто один из счетов компании. В этом случае ее руководство увидит, кто и сколько денег приносит компании. Появляется очень важная возможность естественного отбора: если ресурсы не будут перераспределяться директивно, в первую очередь выживут те виды бизнеса, которые сильнее на данный момент времени.

3) Концентрация на главном. Выделенные приоритетные виды бизнеса обеспечиваются ресурсами в первую очередь, возможно, даже за счет других направлений. На наш взгляд, это наиболее конструктивный подход, который позволяет управлять бизнесом осознанно, то есть понимая, чего и когда необходимо достичь. При этом ведение учета по каждому отдельному виду бизнеса все равно является обязательным.

Определение приоритетных видов бизнеса - сложная и ответственная задача, подходы к решению которой могут быть индивидуальны в каждом конкретном случае. Общим является то, что окончательный выбор делается на основе качественных оценок, и даже в случае построения бизнес-планов по каждому отдельному направлению, основой расчета являются экспертные оценки. К принятию подобных стратегических решений необходимо привлекать максимально возможное количество специалистов (внутренних и внешних), так как оценки отдельных людей могут существенно разниться.

Можно выделить основные факторы, которые необходимо учитывать при определении перспективных видов бизнеса:

- конкурентная позиция данной продукции на мировом рынке;

- перспективы рынка;

- необходимый объем инвестиций для развития бизнеса;

- синергетический эффект существования данной совокупности видов бизнеса;

- существующая и потенциальная рентабельность данной продукции.

И все же главный критерий в этом выборе - конкурентоспособность бизнеса, которая в свою очередь определяется рядом факторов (см. схему 2) и, прежде всего, ключевыми компетенциями. Ключевая компетенция - это способность компании осуществлять какой-либо бизнес-процесс эффективнее конкурентов, например, за счет обладания ноу-хау или уникальным оборудованием. Далеко не все компании имеют ключевые компетенции, но ее наличие - один из важнейших факторов конкурентоспособности.

Приоритетные виды бизнеса должны быть четко обозначены в стратегии предприятия. Относительно направлений деятельности, которые будут признаны неприоритетными, должно быть принято одно из возможных решений: продажа или постепенная ликвидация.

В некоторых случаях стратегия вступает в противоречие с практикой. Например, на крупном машиностроительном предприятии имеется производство стальных труб, не связанное с основным профилем его работы. Для собственника этот бизнес не представляет стратегического интереса, и в настоящее время рассматривается вариант его продажи. Однако в результате анализа ситуации выясняется следующее: основная машиностроительная продукция характеризуется длинным производственным циклом, от нескольких месяцев до нескольких лет, что, в свою очередь, приводит к известной неравномерности денежных поступлений. В случае со стальными трубами производственный цикл составляет 1-2 дня, эта продукция отличается большой ликвидностью, то есть оборачиваемостью. Выручка за трубы поступает ежедневно, что компенсирует нерегулярность поступления выручки за основную продукцию. Ввиду этого, стали склоняться не к продаже бизнеса, а к выделению его в дочернее предприятие, что позволило бы, во-первых, контролировать его финансовые потоки, во-вторых, повысить концентрацию управленческих ресурсов на основных видах деятельности.

Однако для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ трубопрокатного производства необходимы определенные инвестиции в оборудование и технологию. В противном случае, через 5-10 лет его конкурентоспособность снизится. Акционеры вряд ли сочтут целесообразным значительные инвестиции в побочный бизнес. Как показал предварительный анализ, капвложения в машиностроение принесут больший эффект как со стратегической, так и с финансовой точки зрения. Возможно, будет принято решение начать поиск потенциального покупателя, главный интерес для которого в данном случае представляют не здания и оборудование, а то, что этот бизнес, производство стальных труб, практически полностью контролирует рынок труб одного из регионов России. Покупаются не мощности, а дополнительная доля на рынке, торговая марка, клиенты и персонал.

**Выбор бизнес-модели**

Бизнес-модель определяет, как организовано ведение бизнеса в компании. Мы включаем в понятие "бизнес-модель":

- степень вертикальной интеграции и степень диверсификации компании;

- организационную структуру компании (функциональная, дивизиональная, матричная);

- взаимоотношения между центром и дочерними предприятиями.

Для "старых" заводов, как правило, наиболее актуальна проблема построения организационной структуры. Пока еще многие предприятия имеют линейно-функциональную систему управления, в которой директор осуществляет руководство по отдельным функциям (снабжение, производство, сбыт), единым для всех бизнес-направлений. В этом случае затруднено управление отдельными направлениями как видами бизнеса.

Подавляющее большинство компаний в развитых странах мира имеют организационную структуру дивизионального типа, когда генеральному директору непосредственно подчиняются директора, курирующие отдельные виды бизнеса. В свою очередь, функции разработки, снабжения, производства, маркетинга, сбыта входят в каждый отдельный бизнес.

В некоторых случаях, если разные виды продукции производятся на одном оборудовании (например, металлургическом, механообрабатывающем), целесообразно оставить единого директора по производству. Тогда бизнес будет выполнять только функции разработки, маркетинга и выдавать заказы единому производству. Эта схема в конечном счете приводит к конкуренции за мощности и за роль генерального директора, распределяющего эти мощности в соответствии с долгосрочными приоритетами. Придание отдельным видам бизнеса статуса юридических лиц - это не самоцель организационной реструктуризации, хотя часто такой вариант является предпочтительным. Для успешного преобразования заводов в холдинги необходимо наличие трех вещей: сильного единого лидера, общей связующей идеи и жесткой системы внутренних взаимоотношений.

В 1996 году крупный машиностроительный завод выделил в дочерние предприятия все основные и вспомогательные производства. Статус юридического лица получили: металлургическое, механообрабатывающее, сварочное производства, цех энергообеспечения и так далее. Однако постепенно руководство холдинга столкнулось с рядом проблем.

Монополизм металлургов и энергетиков привел к серьезному повышению внутренних цен. Когда по распоряжению руководства холдинга цены были приведены в порядок, начались приписки. Поставщики в счетах завышали фактически оказанный объем услуг. Реально проверить это было невозможно, так как отсутствовали многие нормативы и счетчики.

"Дочки" находились на полном самофинансировании. Главным критерием выживаемости для каждой "дочки" являлась ее прибыль. Соответственно, если появлялся внешний заказчик, предлагавший цену за заготовку, большую, чем внутренняя цена в холдинге, он получал заготовку в первую очередь. С точки зрения краткосрочной выгоды, это правильно, но существует еще и стратегия. Под угрозу, например, было поставлено выполнение комплексных заказов, в реализации которых должны были участвовать все дочерние предприятия. В результате, степень управляемости этой структурой стала ниже допустимой. В 1998 году все дочерние предприятия были снова объединены в единый завод, стали одним юридическим лицом.

Другим направлением построения компаний в России является создание холдингов за счет диверсификации, вертикальной и горизонтальной интеграции. Интересно проследить, как выстраивались соответствующие объединения. Многие диверсифицированные корпорации были сформированы за счет размещения свободных денежных средств. В этом случае покупались наиболее перспективные виды бизнеса или просто те предприятия, которые продавались в настоящий момент. Одной из главных целей являлось достижение устойчивости холдинга за счет создания бизнес-портфеля, сбалансированного с точки зрения жизненных циклов различных отраслей и подверженности влиянию рыночной конъюнктуры.

Вертикально интегрированные компании в основном создавались в нефтяной отрасли и металлургии. Интеграция назад (в первые переделы), как правило, была необходима для защиты от монополизма поставщиков. Интеграция вперед объяснялась желанием увеличить добавленную стоимость, иными словами, получить большую норму прибыли.

Горизонтально интегрированные холдинги образовывались путем покупки конкурентов. В результате увеличивается доля рынка, эффект масштаба приводит к снижению удельных издержек на разработки, производство и продвижение. Правда, в итоге некоторые компании стали ощущать себя монополистами национального масштаба, но эта иллюзия быстро исчезла, когда в России появились импортные товары.

Одной из бизнес-моделей являются "полые" компании. Единственное, чем они владеют - это торговая марка, оборотный капитал и несколько менеджеров. Все остальное - разработку продукта, его производство, продвижение, сервис - эти компании приобретают у специализированных "изготовителей". "Полые" компании строят весь бизнес вокруг идеи. В России по аналогичному принципу была организована компания, которая создала и "раскрутила" теперь достаточно известный брэнд туалетного мыла. Эта компания заказала разработку рецептуры в Германии, производилось мыло в Турции, а продвижением занималась независимая российская фирма. Близка к "полой" модели и всемирно известная компания Nike. Она размещает производство кроссовок и одежды на заводах в Юго-Восточной Азии. Сами заводы компании Nike не принадлежат. Выбираются те предприятия, которые могут обеспечить более низкую цену при требуемом уровне качества. Кроме этого, Nike заказывает сторонним компаниям часть работ по инжинирингу и маркетингу.

Любой из вышеперечисленных подходов к выстраиванию бизнеса имеет как свои плюсы, так и минусы. Диверсификация может привести к "распылению" ресурсов, что особенно опасно для российских компаний. Не является однозначно положительной и вертикальная интеграция. Вертикально интегрированные компании вынуждены иметь сложную систему логистики для организации внутренних потоков между переделами. Незначительное изменение рыночной конъюнктуры для одного из переделов может привести к потере сбалансированности компании в целом.

Кроме этого, существует проблема обоснованного распределения инвестиций между переделами внутри вертикально интегрированной компании. Отставание одного из них может означать снижение конкурентоспособности всей компании в целом. Практически всегда вертикально интегрированные компании имеют конкурентов, специализирующихся только на одном переделе. Можно предположить, что если специализированный конкурент по промежуточному переделу вложит в развитие своего бизнеса больше ресурсов, чем вертикально интегрированная компания в соответствующий передел, он будет делать лучшую заготовку. Соответственно, конкурент, специализирующийся на конечном переделе, сможет использовать лучшую заготовку и, возможно, будет делать лучшую конечную продукцию.

Для российских компаний часто бывает оправдана интеграция "назад", то есть покупка поставщиков сырья. Это объясняется, например, фактически монопольной позицией некоторых горно-обогатительных комбинатов по отношению к российским металлургическим компаниям. С другой стороны, покупка "Сибирским алюминием" и "Северсталью" авиастроительных или автомобилестроительных заводов, на мой взгляд, выглядит неоднозначно. Ведь конкурентоспособность большей части российского машиностроения обеспечивается более низкими ценами на энергоресурсы и рабочую силу. Для того чтобы эти компании могли конкурировать на мировом рынке за счет качества продукта, необходимы большие вложения в разработки, технологии и оборудование. Неужели российские металлурги будут вкладывать такие деньги в машиностроение? Не приведет ли это к снижению конкурентоспособности основного металлургического передела?

Большинство российских компаний все еще слишком малы, чтобы достойно конкурировать на глобальном рынке, полноправной частью которого Россия станет в течение ближайших нескольких лет. Наши компании пока не могут вкладывать в развитие своего бизнеса и НИОКР средства, сопоставимые с инвестициями западных фирм. Я считаю, что это одна из причин неизбежности концентрации компаний на приоритетных направлениях и укрупнения российского бизнеса, в первую очередь, за счет горизонтальной интеграции.

**Изменения в организации производства**

Организация производства на Западе и в России существенно отличается. В России пока еще завод часто производит все самостоятельно, начиная от болтов и кончая двигателями, имея при этом полный комплекс обслуживающих подразделений.

**На Западе производственные фирмы, как правило, вообще не имеют вспомогательных цехов** а приобретают инструмент, услуги по ремонту, транспорту и прочее у сторонних организаций. Кроме этого, западные машиностроительные компании обычно не имеют собственных литейных, кузнечных, металлургических цехов. Соответствующая продукция покупается у специализированных производителей.

Мы считаем, что подобная практика, называемая **аутсорсинг,** применима и в России (см. таблицу 1). Аутсорсинг - это отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у специализированной организации.

**Таблица 1. Когда аутсорсинг целесообразен**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии перехода на аутсорсинг** | **Условный пример** |
| Невозможность обеспечить требуемое качество | Кузнечный цех |
| Снижение затрат | Ремонтный цех, автотранспортное предприятие |
| Высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированной рабочей силы | Участок стандартной оснастки (высвобождение универсального оборудования) |
| Улучшение работы отдела снабжения за счет сокращения номенклатуры закупаемых материалов | Литейный цех |
| Дефицит управленческих кадров |  |
| Дефицит инвестиционных ресурсов |  |

В результате сокращается потребность в капиталовложениях, повышается качество продукции, так как поставщиком становится специализированная организация, происходит концентрация управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

Переход к аутсорсингу в России все еще чреват большими проблемами (см. таблицу 2). Для некоторых российских компаний-поставщиков пока характерны срывы сроков поставок, низкое качество продукции, в нашей стране мало компаний, специализированных на одном бизнес-процессе.

**Таблица 2. Когда аутсорсинг нецелесообразен**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии отказа от аутсорсинга** | **Условный пример** |
| Отсутствие надежных поставщиков | ... |
| Потенциальная монополия со стороны возможного поставщика | Энергоцех, цех ж/д транспорта |
| Снижение оперативности ниже требуемого уровня | Участки нестандартной оснастки |
| Увеличение затрат | … |

Выходом в данном случае может являться работа с зарубежными поставщиками. Часто оказывается, что даже при более высокой цене конечный продукт у них является более конкурентоспособным или за счет лучших эксплутационных характеристик, или за счет меньшего уровня брака.

Работая с одной из российских компаний, мы провели для нее расчет экономической целесообразности закрытия литейного цеха и перехода на закупки отливок у сторонних организаций, в том числе зарубежных. По результатам расчетов прямой экономический эффект отсутствовал.

Однако решение о закрытии литейного цеха все равно было принято. Через год стало ясно, что это было правильное решение. За счет концентрации управленческих ресурсов, повышения качества конечной продукции эффект от увеличения объема продаж превысил дополнительные затраты, вызванные приобретением литья у сторонних организаций.

Конечно, предприятие могло провести модернизацию собственного литейного цеха и начать выпускать более качественные отливки. Но руководство завода, на наш взгляд, абсолютно правильно решило направить эти средства на разработку следующего поколения продукции.

Некоторые заводы не рискуют продавать свои вспомогательные цеха, а выделяют их в дочерние предприятия. Однако, по сути, это ничего не меняет. Когда завод создает на базе вспомогательных цехов дочерние фирмы, он, в принципе, получает тот же "колхоз", что имел раньше. Да, повысится мотивация новых руководителей "дочек", может быть, появятся дополнительные заказы на непрофильную продукцию. Тем не менее, в итоге для завода финансовый результат останется прежним, но уже в рамках холдинга. И самое главное, в таких "псевдохолдингах" нельзя сделать объективный выбор поставщика. Как директор завода может заказать ремонт станка сторонней фирме, даже если она делает это лучше, быстрее и дешевле, когда в соседнем цехе есть своя "дочка-ремонт"? Ведь тем самым он уменьшает объем заказов для холдинга. С него же потом за это спросят. А рядом с "дочкой-ремонтом" есть еще "дочка-транспорт" и "дочка-инструмент", а летом надо оплатить бесплатные путевки рабочим на "дочку-турбазу".

Опыт развитых стран показал, что большинство подобных "колхозов" развивается двумя путями: или переход на аутсорсинг, или снижение эффективности компании в целом.

**Изменения в персонале**

Изменения в персонале мы связываем с двумя аспектами. Первое - новая команда менеджеров. Как правило, существующая команда не способна принять возможные кардинальные изменения. Второе - повышение производительности. Показатель удельной выручки на одного работающего на большинстве российских предприятий на порядок ниже, чем у их конкурентов в развитых странах. Причины этого в следующем: производительность труда в России в 5-6 раз ниже; многие предприятия хронически недозагружены; недостаточно используется аутсорсинг. Политика оттягивания сокращений персонала ни к чему хорошему не приводит. Если пустить этот процесс на самотек, в первую очередь с завода уйдут лучшие специалисты.

Однако все же главное - это не общая численность персонала, а наличие профессиональной команды управленцев.

**Часто достаточно пяти профессионалов, чтобы "вытащить" из кризиса любой завод.**

На этих людях экономить нельзя. Зарплата высококвалифицированного менеджера может составлять десятки и сотни тысяч долларов в год.

Главное, что отличает профессионалов в управлении - это умение мыслить глобально и способность принимать тяжелые решения. Мыслить глобально, значит - понимать место компании на мировом рынке, логику его развития, видеть пути совершенствования компании.

Реструктуризация имущества и инфраструктуры

Скорее всего, прежних объемов выпуска продукции российские предприятия уже не достигнут: в лучшем случае они уменьшатся в 2, 3, 10 раз. Значит, все остальные мощности - лишние. Есть три варианта того, как с ними поступить:

* Образовать на базе избыточных мощностей дочернее предприятие, основным бизнесом которого будет сдача площадей и оборудования в аренду для создания сторонними организациями небольших производств, офисных помещений. Это дочернее предприятие может стать прибыльным бизнесом. Если оно будет убыточным, его можно ликвидировать, продать, наконец, отдать кредиторам за долги.
* Избыточные здания, оборудование, землю продать по частям. Если никто не покупает это как оборудование, то продать как металлолом. В конечном счете, огородить забором новую территорию, которая может стать в несколько раз меньше.
* Третий путь - законсервировать, поставить охрану для предотвращения хищений - не самый конструктивный, так как определенная часть непроизводительных расходов все равно остается.

Через какое-то время в России может начаться потребительский бум, и, возможно, объемы продаж увеличатся в несколько раз, на порядки. Но это произойдет не скоро и, наверное, уже с другим оборудованием и другими технологиями. Поэтому все лишнее, что есть сейчас и что будет оставаться лишним завтра, можно продавать, пусть даже по цене металлолома.

Реструктуризация кредиторской задолженности

Когда бизнес прибылен, задача реструктуризации долгов становится в большей мере технической, и для ее решения достаточно команды хороших юристов.

Конечно, можно заниматься "реструктуризацией" задолженности через банкротство, но это путь, ведущий в никуда, как правило, дающий лишь временную "передышку".

**Вместо заключения**

В заключение приведем пример чешской машиностроительной компании Skoda Holding (1), которая столкнулась с теми же проблемами, что и многие наши предприятия. Skoda Holding - это диверсифицированная компания. Основными видами ее бизнеса являются: выпуск энергетического и нефтехимического оборудования, станкостроение, металлургия, производство железнодорожных локомотивов, автобусов, троллейбусов и так далее.

До 1999 года Skoda Holding опиралась на стратегию интенсивного роста. Компания, используя кредиты и государственные средства, активно покупала новые предприятия с целью расширения сферы деятельности. Она декларировала свою главную цель: "Стать крупнейшей машиностроительной корпорацией в Восточной Европе".

При этом Skoda Holding была убыточной. Вероятно, ее руководство исходило из принципа: "Сейчас купим, что подешевле, а дальше разберемся, что с этим делать". Тем временем убытки и долги компании росли. В конечном счете ее кредиторы возбудили дело о банкротстве. Директора Skoda Holding уволили, и на него было заведено уголовное дело.

В середине 1999 года в компанию был приглашен новый директор, который разработал и реализует программу реструктуризации. Основные составляющие этой программы:

* уменьшение количества видов деятельности с 44 до 24, а в перспективе - до 10 бизнес-направлений. При этом инжиниринг и сервис считаются отдельными видами бизнеса;
* привлечение в высшее руководство специалистов из глобальных интернациональных компаний, которые работают в Чехии (Siemens, Alstom). И хотя зарплата этих людей составляет сотни тысяч долларов в год, их приглашение на работу оправдано, так как позволяет принести в компанию передовые методы ведения бизнеса и облегчает ее включение в международный рынок;
* централизация финансовых потоков для обеспечения управляемости холдинга и прозрачности финансовых результатов;
* сокращение административно-управленческого аппарата с 600 до 30 человек; - общее сокращение персонала на 25%, с 12000 до 9000 человек;
* масштабное использование аутсорсинга.

Цель - стать крупнейшими в Восточной Европе - не забыта, а пока отложена. У компании теперь другая стратегия: "отсечь" все неконкурентоспособные виды бизнеса и производства. В результате получится "маленькая", но конкурентоспособная компания, в которой будут свои "точки роста".

Смеем предположить, что в части реструктуризации многим нашим заводам необходимо то же самое. И чем быстрее они начнут, тем больше у них шансов выжить.

**Список литературы**

Борис Дука. Выбор будущего, или между заводом и компанией