

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Никитин С.А., Сухарев О.С.

Статья посвящена концептуальным основам реструктуризации современного производства. Сформулированы основные подходы к реструктуризации, разработана типология реструктуризации промышленности. Определена последовательность действий по разработке процессов реструктуризации территориальных экономических систем. Предложена методология конверсии предприятий оборонно-промышленного комплекса как направления реструктуризации промышленности. Сформулированы основные положения методики проектирования управленческих решений по реструктуризации и конверсии наукоемких производств.

Реструктуризация промышленности представляет собой, во-первых, динамический процесс, протекающий эволюционно под воздействием изменений в науке и технологии, потребностей рынков, изменений в организации и правовых отношениях. Во-вторых, это комплекс планируемых мероприятий, встроенных в общую систему управления экономикой и направленных на регулирование прежней системы институтов и внедрение новых.

Следовательно, теоретическое обобщение процессов реструктуризации промышленности должно включать: эволюционную теорию развития промышленности, рассматривающую проблемы изменения институтов, технологий и организаций, и теорию экономической политики реструктуризации, позволяющую разрабатывать алгоритмы управления процессами изменений в промышленности, особенно при переходе от централизованной системы экономики к децентрализованной системе рынков.

Сказанное приводит к необходимости обозначить методологию разработки политики реструктуризации и проектирования инвестиционных программ развития промышленности как фундаментообразующих звеньев промышленной политики.

Основные подходы к реструктуризации (типы) отображает таблица 1.

В концептуальном плане может существовать быстрая реструктуризация – шоковая, которая по сути является реакцией экономических агентов и подсистем на проводимые воздействия и как показывает российский опыт заканчивается непредсказуемо, но часто отрицательным результатом, когда основные задачи оказываются нерешёнными, а образовавшаяся экономическая структура становится препятствием на пути дальнейших модификаций.

Другим вариантом является инкрементальная реструктуризация, в большей степени соответствующая подлинному духу преобразований экономической структуры, которые объективно не могут быть скоротечными.

По степени охвата реструктуризация может быть системной и локальной. Когда проводятся системные преобразования, тогда в процесс включены все без исключения сектора экономики, политические структуры, культура. Локальная реструктуризация ограничивается установлением новых соотношений в рамках какого-либо одного сектора, отрасли, региона, крупного предприятия, рынка с целью повышения эффективности его функционирования.

Таблица 1

Типология реструктуризации промышленных систем

Признак классификации	Характеристика
1. Концепция	<ul style="list-style-type: none"> • шоковая и инкрементальная • гражданских и военных производств • системная и локальная • инерционная и конверсионная
2. Типовой вариант (модель)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>макромодель</i>: изменение структуры базовых экономических институтов и пропорций между технологическими укладами в экономике • <i>микромодель</i>: изменение производственно-технологической и организационной структуры • <i>мезомодель</i>: изменение рыночных структур, межотраслевых пропорций и структуры региональной экономики • <i>операциональная модель</i>: изменение подсистем экономической инфраструктуры (налоги, схемы расчётов и платежей, организация органов управления, условия заключения контрактов и др.)
3. Объект	<ul style="list-style-type: none"> • экономика государства • экономика региона • отрасль экономики или промышленности • отдельное предприятие или транснациональная корпорация
4. Процедурное содержание реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"> • приватизация • национализация • конверсия • диверсификация • дифференциация • концентрация • специализация • демонополизация • децентрализация (централизация) • интеграция (вертикальная, горизонтальная) • дезинтеграция • рекомбинирование • реконституирование (изменение конституционных ордонансов или отдельных правовых актов) • банкротство • дискриминация • слияния • регулирование (дерегулирование) • максимизирующее прибыль поведение • рентоориентированное поведение • реклама, public relations • схемы контрактации

Продолжение табл. 1

Признак классификации	Характеристика
5. Источники финансирования	<ul style="list-style-type: none"> • реализация инвестиционных проектов • реализация комплексных целевых инвестиционных программ, касающихся создания новых технологий, продуктов, организаций и систем управления • собственные средства объектов реструктуризации (в основном для генетической разновидности) • привлечение банковских кредитов, а также иностранных инвестиций
6. Уровень финансовой обеспеченности	<ul style="list-style-type: none"> • доля расходов в ВВП или ВРП, идущая на организационные изменения, соотнесённая с показателем реального дохода, приносимого новой структурой или модифицированной • соотношение скорости реструктуризации, объёма расходуемых средств и качества новой структуры
7. Факторы сопротивления реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"> • внешние и внутренние • экономические (организационные, управленческие, политические) и неэкономические (культура, менталитет, традиции, психология и др.) • общие, региональные, отраслевые
8. Последствия политики реструктуризации (для отрасли, региона, страны)	<ul style="list-style-type: none"> • структурные • рыночные • политические • социально-экономические • финансовые • научно-технологические • производственные • организационные • правовые • военно-технические • международные (геостратегические) • демографические • национально-культурные

По типу производимой продукции можно выделить две концепции реструктуризации – гражданских и военных производств. Последнее направление реструктуризации называют конверсией оборонной промышленности.

В отношении реструктуризации экономики региона можно выделить две антагонистические концепции – инерционную и конверсионную. Следование инерционной концепции способствует закреплению уже сложившихся функций региона в общей системе разделения труда. Это очень удобный исход для региональных властей, которым не нужно принимать каких-то специальных решений, разрабатывать и применять оригинальные методы управления экономикой региона. Срабатывает схема перекалывания ответственности на федеральные органы власти, вызывая обратную реакцию –

желание передать многие функции и задачи с федерального уровня на региональное руководство, что также часто является экономически необоснованным и только ухудшает систему взаимодействия и координации центра и регионов. Конверсионная концепция нацеливает на изменение сложившихся региональных пропорций, в основном, через активизацию межрегиональных связей и кооперирование. В соответствии с ней в регионе должно быть достигнуто максимально эффективное использование располагаемых ресурсов, для чего требуется обеспечить смену приоритетов развития, принимать гибкие решения, повысить мобильность региональной экономики, расширить возможности инвестирования и др.

В таблице 1 отражено также процедурное содержание реструктуризации. Изменение каждой процедуры способно привести к новой экономической структуре. Значит, методы воздействия на отдельную процедуру как раз и представляют собой необходимые инструменты политики реструктуризации.

В теоретическом смысле важно установить – какой общий эффект получится от преобразования всех указанных процедур, какой вклад вносит каждая из них в функционирование всей экономики, региона, отдельной отрасли, и, наконец, в каком направлении необходимо трансформировать установленные процедуры и какое сочетание их использовать.

К некоторому текущему моменту уже имеются определённые результаты процесса реструктуризации, и для выбора дальнейшей траектории требуется анализ полученных результатов, оценка состояния объекта, выяснение потенциала дальнейших преобразований, согласование возможностей с целями. Когда названные параметры будут установлены, потребуется выяснить диапазоны вмешательства, их глубину, предварительные последствия, а также объёмы финансовых ресурсов, требующихся на проведение планируемых мероприятий.

Предлагается следующая последовательность действий по разработке процессов реструктуризации экономических систем:

1. Провести предварительный анализ функционирования экономической подсистемы или объекта, выявить проблемы, определить возможности повышения эффективности и целесообразность разработки политики реструктуризации.
2. Определить временной период необходимых исследований, уточнить характеристики объекта и предмет исследования, поставить цели и задачи.
3. Дать структурный анализ экономики (региона, экономики страны), определить тенденции социально-экономического развития.
4. Определить рыночную структуру и дать оценку ближайшим перспективам развития.
5. Провести исследование особенностей функционирования социально-экономических институтов, выделить те институциональные структуры, которые в наибольшей степени определяют характеристики развития промышленности.
6. Разработать критерии отбора направлений промышленной политики. Исследовать закономерности деятельности промышленных систем. Сформировать варианты промышленной политики - выявить проблемы и определить основные тенденции.
7. Исследовать влияние процедур реструктуризации на промышленную структуру и рынки.
8. Разработать методику проектирования инвестиционных программ развития, включающую четыре компонента: инвестиционно-финансовую, организационную, технико-технологическую и социальную (конфликты, персонал, заработная плата).

9. Выработать методический комплекс, включающий:

а) анализ проблем реструктуризации и новой промышленной организации:

- изучение условий развития промышленности;
- изучение межотраслевых взаимодействий в промышленности, значение оборонно-промышленного комплекса в экономических изменениях;
- рассмотрение отдельных отраслевых комплексов и регионов;
- оценка конкурентоспособности и инвестиционного потенциала;

б) исследование региональных возможностей политики реструктуризации:

- состояние региональной экономики, тенденции развития (прогнозирование);
- рыночная и отраслевая структура, оценка масштаба политики реструктуризации;
- установление инструментов экономической политики – определение наиболее эффективных вариантов;

в) разработку теории промышленной политики и политики реструктуризации, а также вспомогательных методик:

- исследовать теоретические достижения в области организации промышленности, макроэкономического регулирования и регионального управления производством;
- сформулировать теоретическую концепцию экономической политики реструктуризации, базирующуюся на методике проектирования инвестиционных программ;
- разработать комплексную методику инвестиционного программирования процессов реорганизации промышленности: методику анализа хода реструктуризации и конверсии на предприятиях, методику оценки финансовых и социально-экономических изменений на промышленных предприятиях, методику формирования инструментов экономической политики;

г) использование проведенных исследований и разработанных методик к выработке механизмов промышленной политики в отношении региональной экономики, отобранной группы предприятий, отрасли, экономики страны;

д) анализ распределения инвестиционных ресурсов между отобранными целями промышленной (региональной, макроэкономической) политики и объектами, создающими точки роста отечественной экономики.

10. Оценить возможности достижения установленных целей и повышения эффективности промышленной и рыночной структуры.

Затем потребуются сгруппировать все намечаемые действия в рамках инвестиционной программы реструктуризации объекта, поскольку реализация совокупности мероприятий по реструктуризации осуществляется, согласно развиваемым здесь представлениям, посредством инвестиционной программы.

В следующем пункте представим методологию конверсии предприятий оборонно-промышленного комплекса, проводимую в условиях реструктуризации экономической системы в целом.

Методология конверсии предприятий оборонно-промышленного комплекса

В целях развития институциональной теории экономических изменений в промышленности и изучения хода конверсии на предприятиях оборонного комплекса России, разработки новых форм организации промышленности предложим типологию конверсии как направления реструктуризации. В таблице 2 дано развёрнутое представление о возможных подходах к проведению конверсии и проблемах, возникающих при реализации программ реструктуризации оборонного комплекса.

Таблица 2

Типология конверсии как направления реструктуризации промышленности

Признак классификации конверсии	Группы
1. Концепция	<ul style="list-style-type: none"> • локальная конверсия • глобальная конверсия
2. Типовой вариант (модель)	<ul style="list-style-type: none"> • физическая • эффективная • экономическая
3. Объект	<ul style="list-style-type: none"> • предприятие • отрасль оборонного комплекса • территория (регион, страна)
4. Механизм финансирования	<ul style="list-style-type: none"> • федеральные программы • региональные программы • участие предприятий в конкурсах на получение контрактов
5. Уровень финансовой обеспеченности (по коэффициенту масштаба расходов – K_M – на конверсию)	<ul style="list-style-type: none"> • низкий ($K_M < 1$) • нейтральный ($K_M = 1$) • необходимый ($1 < K_M < 2$) • высокий ($K_M > 2$)
6. Факторы сопротивления конверсии и реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"> • внешние (общеекономические) • тенденции развития военного сектора • внутренние (управление конверсией)
7. Последствия конверсии (для отрасли, региона, страны)	<ul style="list-style-type: none"> • военно-технические • социально-экономические • научно-технологические • финансовые • производственные • организационные • правовые • рыночные

Если двигаться с верха и с низа таблицы – от концепций проведения конверсии и от ожидаемых последствий, то закономерно движение остановится на пунктах 4 и 5 – механизмах финансирования и уровне финансового обеспечения конверсионных мероприятий, которые выступают ограничителями для реализации определённых концептуальных вариантов и моделей конверсии, а также для получения некоторых результатов.

В соответствии с концепцией локальной конверсии оборонные предприятия преобразуются в предприятия по выпуску гражданской продукции. При этом высвобождается минимальное количество занятого на предприятии персонала. Поэтому данная

конверсия является привлекательной в психологическом плане. Однако, при реализации данной концепции конверсии слабо учитываются рыночные потребности. Фактически гражданское производство организуется в предположении, что продукт может быть востребован, поскольку предприятие не может наладить производство альтернативных продуктов.

Глобальная конверсия сводится к процессу перераспределения ресурсов из оборонных отраслей промышленности в развивающиеся гражданские отрасли, вновь появляющиеся сектора экономики или в отдельные депрессивные регионы. В этом случае растёт структурная безработица, возникают социальные конфликты, потребность в адаптации, появляется проблема эффективного перераспределения.

При глобальной конверсии обычно применяется полный возможный набор механизмов её осуществления: диверсификация производства, сокращение занятого персонала, ликвидация отдельных предприятий, создание интегрированных промышленных структур, регулирование или реструктуризация некоторых рынков, в частности, рынков вооружений и военной техники и др.

Обе концепции конверсии должны быть обусловлены действующей доктриной национальной безопасности, задачами поддержания обороноспособности, создания новых видов вооружений и военной техники, а также возможностями конкретных предприятий и экономических регионов осуществлять разработку и выпуск пользующихся спросом гражданских продуктов. Таким образом, концепция локальной конверсии связана с уровнем предприятия или крупной диверсифицированной компании, имеющей оборонные контракты, а концепция глобальной конверсии затрагивает развитие отраслей промышленности и регионов, предполагает координацию усилий федеральных и региональных властей, создаёт каналы перелива ресурсов из военного сектора в невоенный. Чрезвычайную важность приобретает анализ факторов сопротивления реструктуризации и конверсии промышленности, а также возникающих благодаря действию этих факторов проблем.

Применительно к российской экономике внешними факторами сопротивления конверсии можно считать:

- отсутствие заинтересованности в реструктуризации и конверсии со стороны самих предприятий, поскольку выход на рынки гражданской продукции, являющиеся более конкурентными, снижает уровень монопольной власти, тем самым вызывая реакцию отторжения и риск потерпеть поражение;
- рост цен и низкий платежеспособный спрос, создающие узкую потребительскую основу реструктуризации оборонного комплекса;
- геополитические изменения (балканский кризис, ожидание выхода США из договора по ПРО, расширение НАТО), приводящие к необходимости наращивания расходов в сфере прорывных военных НИОКР;
- ослабление механизмов государственного регулирования промышленности в период трансформации экономики, отсутствие согласованности между количеством и масштабами подлежащих решению задач и финансовыми возможностями.

К внутренним факторам можно отнести:

- отсутствие комплексного подхода к реструктуризации ОПК и отдельных его предприятий;

- использование локальной конверсии, в основе которой – производственно-технологический подход, не учитывающий другие аспекты деятельности предприятия;
- недостаточную проработку координационных схем управления процессами реструктуризации и конверсии федеральными и региональными органами власти;
- сложность правильного выбора приоритетов в рамках реализуемых программ;
- отсутствие эффективных механизмов трансферта высоких технологий из оборонного сектора в гражданский, а также соответствующей инфраструктуры;
- наличие неплатежей, неопределённость с оборонным заказом, долги государства перед оборонным комплексом, неотлаженность кооперационных связей;
- отсутствие долгосрочной стратегии по производству вооружений и военной техники, а также развитию экспорта производимых изделий;
- искажённую оценку мобилизационных мощностей, приводящую к завышенным затратам на их содержание.

К числу основных причин, существенно затрудняющих в настоящее время конверсионные процессы, можно отнести насыщенность рынков продуктами гражданского назначения, отсутствие у военно-промышленных фирм опыта работы на этих рынках, высокий уровень специализации производственного оборудования, требующий крупных затрат при переходе на выпуск изделий гражданского назначения.

Исходя из предлагаемых выше теоретических позиций, конверсия может осуществляться тремя путями.

Во-первых, в виде диверсификации. Диверсификация в оборонной промышленности подразумевает расширение ассортимента выпускаемой конкретной военной и гражданской продукции на одном предприятии. Поэтому конверсия в чистом виде предполагает диверсификацию военного производства и разрабатываемых новых видов гражданской продукции.

Во-вторых, в виде получения разового эффекта от использования военных технологий НИОКР в сфере гражданского производства.

Кроме того, может осуществляться и реконверсия – процесс возвращения предприятий, выпускающих гражданскую продукцию, к производству продукции военного назначения, что может сопровождаться переносом военных производств с одних предприятий оборонного комплекса, которые будут лишаться военного заказа, на другие, на которых будет происходить концентрация военного производства.

Диверсификация рассматривается как одно из важнейших направлений осуществления конверсии. Однако в действительности её результаты не так значительны. Практика показала, что оба предполагавшихся пути диверсификации – создание новых производственных линий для выпуска гражданских изделий и приобретение компаний, давно специализировавшихся на производстве гражданских товаров, – мало привлекательны для военных подрядчиков ввиду сложности и необходимости крупных затрат.

Рассмотрим экономические и производственные подходы к обоснованию допустимой глубины конверсии исходя из условий сохранения требований мобилизационной готовности исследуемых отраслей промышленности.

Глубина конверсии определяется рядом характеристик:

- общими размерами сокращения военных программ (и в натуральном, и в стоимостном выражении);

- степенью высвобождения основных видов ресурсов – трудовых, сырья и материалов, оборудования, производственных площадей;
- соотношением между перепрофилированием и консервацией производственных мощностей.

Только полное представление о всей совокупности перечисленных параметров позволит определить народнохозяйственную значимость конверсии и сформировать наиболее эффективную концентрацию ее проведения.

Вместе с тем наиболее объективной характеристикой, определяющей глубину конверсии, является соотношение производственных мощностей, выпускающих военную и гражданскую продукцию, до и после конверсии.

Для оценки процесса конверсии и динамики производственных мощностей в конверсируемых организациях оборонного комплекса введём и будем использовать далее два общих показателя: коэффициент конверсии оборонного предприятия и коэффициент диверсификации предприятия.

Коэффициент конверсии оборонного предприятия характеризует глубину конверсии и представляет собой отношение величины снижения мощности предприятия по выпуску оборонной продукции в результате конверсии к среднегодовой мощности предприятия до введения конверсии. Для предприятий, выпускающих одновременно оборонную и гражданскую продукцию, при оценке соотношения соответствующих производственных мощностей удобно пользоваться коэффициентом диверсификации предприятий.

Коэффициент диверсификации определяется как отношение величины производственных мощностей по выпуску гражданской продукции к сумме величин мощностей по выпуску оборонной и гражданской продукции.

В зависимости от масштабов и темпов конверсии выделяют три подхода к реструктуризации производств оборонного назначения на выпуск гражданской продукции: "физическую", "экономическую" и "эффективную" конверсию.

В соответствии с "физической" конверсией перепрофилирование оборонных предприятий осуществляется в основном на выпуск потребительских товаров для внутреннего рынка. Предприятие занимается разработкой и выпуском совершенно новой для себя продукции. Однако, учитывая уникальность многих российских оборонных предприятий, при этом сценарии следует говорить о необходимости значительных инвестиций в замену оборудования.

При "экономической" конверсии ставка делается не на замену военных производств гражданскими, а на их широкую диверсификацию с выделением двух секторов на предприятии: производства военной и гражданской продукции.

На предприятии будет создана ориентация как на внутренние рынки (гражданская продукция), так и на внешние (военная). Здесь существуют определенные возможности для применения двойных технологий, усиливающих оба образовавшихся сектора производства. Полученные средства с одного сектора могут быть использованы для поддержки неблагополучных производств и дальнейшей диверсификации и расширения деятельности на внешних и внутренних рынках. Проблемы реализации этой концепции сталкиваются с бюджетными ограничениями в финансировании закупок военной техники и трудностями военных экспортеров на внешних рынках, где Россия встречает мощное сопротивление конкурентов.

"Эффективная" конверсия характеризуется ориентацией оборонных предприятий на экспорт продукции гражданского назначения, предполагая освоение конкурентоспособной продукции на высвобожденных мощностях, но без серьезных измене-

ний технологических цепочек, которые требуются при проведении "физической" конверсии. Предприятие должно будет и осваивать новый продукт, и выходить на новый для него рынок, что требует значительных затрат и решения достаточно сложных маркетинговых задач. Разработка и поддержка продукта невозможны без проведения крупномасштабных НИОКР вместе с фундаментальными исследованиями и очень сильным экономико-организационным обеспечением.

Сведём основные характеристики типов конверсии в таблицу 3.

Таблица 3

Характеристика основных типов конверсии оборонных предприятий

Тип конверсии	Рынки	Назначение продукции	Качество продукции	Изменения технологии	Затраты на конверсию данного типа
Физическая	Внутренний	Гражданское (потребительские товары)	По стандартам РФ	Существенные изменения	Значительные (оборудование)
Экономическая	Внутренний и внешний	Гражданское и военное	Высокое по российским и международным стандартам	Незначительные	Невысокие
Эффективная	Экспорт	Гражданское	Высокое (по международным стандартам качества ISO-9000 и др.)	Без существенных изменений	Высокие (НИОКР и др.)

Для оборонных предприятий различных отраслей ОПК тот или иной вид конверсии может иметь свои особенности, включая региональные отличия функционирования данных предприятий. Например, на предприятиях электронной промышленности физическая конверсия не может состоять в налаживании выпуска товаров широкого потребления, так как это понизит научно-технологический уровень предприятий. Стратегически им будет целесообразнее опираться на каскадную модель конверсии.

Это позволит на первом этапе сконцентрировать ресурсы на перспективных технологиях гражданского и двойного назначения, а затем уже переходить к производству конкурентоспособных товаров широкого потребления, осуществляя приемлемую диверсификацию своей деятельности. Опыт реализации программы "Конверсия-городу", принятой московским правительством, подтверждает положение, что наиболее эффективную конверсию осуществляют научно-производственные комплексы, которые, опираясь на свой интеллектуальный потенциал, разрабатывают продукты гражданского назначения высокого качества (НПО "Астрофизика", ВНИИЭТО, НИИТП имени Келдыша, НПО "Композит", ЦНИТИ).

Для оценки уровня конверсии организации ОПК будем использовать комплексный показатель, определяющий глубину конверсии (отношение объема производства продукции, снимаемой с оборонного производства, к общему объему производства данной конверсируемой организации в предшествующий началу конверсии год), уровень изменения мобилизационных мощностей (отношение изменения объема мобилизационных мощностей к общему объему производственных мощностей в предшествующий конверсии год), коэффициент технологий двойного применения (доля технологий двойного применения в общем объеме используемых технологий конверсируемой организацией), коэффициент масштаба расходов на конверсию. С использованием перечисленных параметров судят о типе и характере конверсии, определяют дополнительные финансовые вливания, которые осуществляет государство.

Реструктуризация предприятий в широком смысле сводится к обеспечению гармоничных связей между частями предприятия и, таким образом, повышению управ-

ляемости предприятия и эффективности его работы по выпуску новой продукции и освоению рынков. Учитывая обозначенные цели, предложим следующие способы проведения реструктуризации:

- преобразование структуры в рамках прежнего предприятия;
- выделение из состава предприятия конкурентоспособных и неконкурентоспособных частей (если это возможно);
- разделение предприятия на отдельные самостоятельные части;
- присоединение к данному предприятию внешних предприятий или поглощение данного предприятия каким-либо еще;
- полная или частичная ликвидация.

Для конверсируемых предприятий, в зависимости от характера спроса на профильную продукцию, можно выделить пять основных состояний:

- имеется мировой спрос на продукцию гражданского назначения при отсутствии внутреннего;
- имеется спрос на внутреннем рынке при отсутствии на мировом;
- имеется спрос на обоих рынках;
- отсутствует спрос на обоих рынках;
- при выполнении одного из вышеуказанных пунктов падает или растёт спрос на продукцию военного назначения на внутреннем рынке.

Выделяя возможные варианты реструктуризации и состояния, характеризующие спрос на продукцию оборонных предприятий, необходимо добавить, что существуют специфические черты, отличающие данную отрасль промышленности от других отраслей и рынок оборонной продукции от других рынков. Эти специфические особенности можно свести к следующим:

1. Для оборонно-промышленного комплекса:

- наличие высоких технологий;
- высокая доля государственных инвестиций, особенно в области финансирования НИОКР и военной науки;
- ориентация на использование отечественного оборудования, несмотря на необходимость больших расходов;
- закрытый режим финансово-экономической и любой другой документации и отчетности;
- отработанные схемы контактов с Министерством обороны и прочими силовыми ведомствами;
- наличие жёсткого контроля за соблюдением установленных инструкций;
- преобладание прямых контактов с федеральными структурами над контактами с региональными органами власти;
- наличие особого режима при осуществлении экспорта даже гражданской продукции, производимой на предприятии оборонного комплекса;
- пониженные стимулы к поиску источников финансирования как результат практики патернализма;
- существование ограничений на приобретение акций предприятия, имеющего оборонный заказ;
- узкоспециализированная производственно-технологическая база;
- длинный жизненный цикл производимой продукции.

2. Для рынков оборонной продукции:

- монополистический и монополистический характер рынков – продавца и покупателя, что известно в теории как ситуация, приближающаяся к двусторонней монополии;
- особые отношения с покупателем – работа посредством заключения долгосрочных контрактов и непосредственный контакт при купле-продаже;
- государственное вмешательство в функционирование рынка, лоббирование на международном уровне, завышающее политические риски;
- аналогия между высокими технологиями и высокой модой и, как следствие, потребность в значительных объёмах инвестиций;
- стабильность окупаемости совершаемых инвестиций, обеспечивающая низкие инвестиционные риски;
- затратный принцип ценообразования;
- избирательная диверсификация рынка оборонной продукции, когда самые новейшие разработки ориентированы на внутренний рынок, а их менее совершенные модификации – другие модели вооружений и военной техники – на внешний рынок.

В зависимости от производственной структуры предприятий, технологических возможностей, спросовых ограничителей выделим три направления реструктуризации:

- сохранение деятельности предприятия в военном производстве путем ее диверсификации через вертикальную и горизонтальную интеграцию и специализации на определенных рыночных сегментах;
- отказ от выпуска военной продукции путем перепрофилирования мощностей на гражданский сектор и диверсификации в нем;
- ликвидация предприятия с распродажей его активов и сменой собственника.

Первое направление мероприятий, с сохранением военных производств, отражает тот факт, что конверсия не обязательно должна приводить к сокращению каких-либо военных производств. Она может заключаться в формировании вертикальных или горизонтальных интегрированных структур, обеспечивающих диверсификацию военного производства, или создавать специальную направленность продуктов оборонных отраслей на строго обозначенные сегменты военных рынков, где эти продукты приоритетны у потребителей. В частности, В.В. Гончаров указывает, что "конверсия военного производства имеет место даже в условиях роста военных расходов и увеличения объёма военного производства" [1, с. 50]. Многие американские компании прекратили производство военной продукции в 80-е годы, когда военные расходы росли, либо не выдержав конкуренции, либо перейдя на выпуск гражданской продукции.

Второе направление представляет классическую конверсию, требует решения множества задач выбора нового продукта, диверсификации, поиска инвестиционных средств, собственно производства и выхода на рынки.

Третий путь неэффективен в долгосрочном плане, так как уникальное оборудование и производственные мощности вместе с человеческим капиталом теряются безвозвратно. Данный потенциал теряется даже в том случае, когда не происходит его абсолютного сокращения в силу морального старения и потери персоналом передовых навыков работы.

Таким образом, этот вариант может реализовываться только в отдельных случаях, когда необходимо минимизировать издержки путём продажи фондов предприятий,

и это не приводит к значительному сокращению мобилизационных мощностей в масштабах страны.

К вопросу о создании методического обеспечения управления реструктуризацией и конверсией наукоёмких производств

Реструктуризация промышленных предприятий является инструментом наладки эффективной работы промышленных структур. С позиций управления её главное назначение – способствовать созданию условий для инновационной деятельности предприятий.

Бизнес-план, как бы качественно он ни был подготовлен, любая процедура экспертной оценки, предусматривающая разные экспертные баллы для различных групп показателей, – являются несовершенными инструментами планирования, так как отражают настоящие ожидания будущего. Эти ожидания часто не совпадают с неизвестным будущим, которое преподносит экономические сюрпризы.

Поэтому методика проектирования управленческих решений, которая каким-либо образом учтёт предшествующее состояние экономической системы с целью эффективного распределения имеющихся ресурсов, имеет явные преимущества перед тем алгоритмом, который позволяет проводить констатацию status quo и назначать показатели, которые потенциально будут достигнуты к определённому сроку.

На наш взгляд, применительно к отраслям оборонного комплекса она должна содержать следующие основные положения:

- анализ хода конверсии на предприятиях по разработанным показателям, согласующимся с формой госстатотчётности КВП-1;
- анализ финансово-экономического положения с использованием показателей наукоёмкости предприятия и уровня транзакционных издержек;
- проведение ранжирования предприятий по каждому показателю за *n* рассматриваемых лет;
- проведение сплошного портфельного анализа инвестиционных предложений всей выборки предприятий;
- проведение портфельного анализа по предприятиям-объектам инвестирования (на основе статистики прошлых лет);
- осуществление процедуры отбора в инвестиционную программу путём сопоставления рангов предприятий и результатов портфельного анализа.

В качестве показателей, характеризующих конечные результаты деятельности конверсируемых предприятий, могут и должны рассматриваться:

- рентабельность продукции;
- отношение прибыли от реализации к фонду оплаты труда при производстве общего объёма продукции и при производстве гражданской продукции;
- отношение прибыли от реализации к расходам на конверсию;
- объём продукции, отгруженной за пределы РФ, в расчёте на одного работника;
- среднемесячная зарплата работника при производстве общего объёма продукции и при производстве гражданской продукции.

При этом необходимо отметить, что показатель отношения прибыли от реализации к расходам на конверсию может иметь для оборонных предприятий ограниченное применение, поскольку для некоторых из них расходы на конверсию могут быть равны нулю.

В связи со сказанным, достаточно ограничиться следующим набором показателей:

- глубина конверсии, представляющая собой отношение объема производства продукции, снимаемой с оборонного производства, к общему объему производства конверсируемой организации за предшествующий период;
- доля военного производства в общем объеме производимой продукции военного и гражданского назначения;
- коэффициент масштаба конверсионных расходов, равный отношению величины суммарных расходов на конверсию к суммарному фонду оплаты труда за соответствующий период;
- доля сокращения рабочих мест в общем объеме занятых предшествующего периода;
- отношение кредиторской задолженности (поставщикам) к дебиторской (покупателей) по итогам финансового года.

Предложенные коэффициенты дают комплексное представление об изменениях военного производства, расходах на конверсию, сопровождаемых изменением числа занятых и колебаниями задолженностей предприятий, то есть об эффективности использования конверсионных средств и соответствующих мероприятий. Анализ указанных параметров и применение рейтинговой оценки предприятий по методу подсчета Борда позволяют выбрать из общего числа конверсируемых предприятий те, которые демонстрируют наилучшее использование конверсионных средств и обнаруживают готовность к конверсии. Если имеется n показателей, тогда наилучшему присваивается рейтинг, равный n , следующему – $n-1$, и т.д. Данная процедура применяется, когда необходимо избежать противоречия, возникающего при реализации выбора из набора альтернатив и состоящего в том, что правило простого большинства в качестве метода подсчета и выявления лучшей альтернативы приводит к неэффективному выбору с вытекающими искажениями в распределении материальных благ.

Следовательно, нужно отказаться от системы рейтингов, устанавливаемых экспертами по принципу большей или меньшей значимости тех или иных параметров, так как это в слабовыраженной форме правило простого большинства (тем более, что не всегда удаётся точно установить значимость), которое выполняет назначенный рейтинговый индекс каждого показателя и, соответственно, правило вычисления результирующего рейтинга инвестиционной программы. В данном случае, нам видится наиболее приемлемой процедура Борда, подчёркивающая важность всех введённых в рассмотрение параметров предприятий и их инвестиционных проектов (программ). Для ужесточения отбора предприятий по оценке эффективности конверсии могут вводиться дополнительные критерии, в качестве которых выступают следующие:

- планомерное снижение объёмов военного производства в общем объёме;
- величина коэффициента задолженности не более 2;
- коэффициент масштаба расходов на конверсию не менее 10%.

Вместе с системой предложенных показателей конверсии (базирующихся на форме Государственной статистической отчётности КВП-1) должна использоваться компактная система финансово-экономических показателей, определяемых на основе соответствующих форм баланса и отражающих конечные результаты экономической деятельности предприятий. Эти показатели могут составить следующие направления необходимых оценок и измерений:

- устойчивость экономического положения предприятия;
- деловая активность;

- эффективность деятельности;
- платежеспособность предприятия.

При проведении конверсии важно обеспечить и необходимый уровень диверсификации производства.

Выделим три основных направления диверсификации продукции (рынков) промышленных организаций:

1) *концентрическая диверсификация* – состоящая в пополнении ассортимента новыми изделиями, связанными с прежней деятельностью предприятия или его технологическими возможностями;

2) *горизонтальная диверсификация* – пополнение производимого ассортимента изделиями, не похожими на уже выпускаемые товары и интересными для существующей клиентуры и рынков;

3) *конгломератная диверсификация* – связанная с появлением новых изделий, которые не могут быть отнесены к традиционной деятельности предприятия и не вписываются в его прежние технологические возможности и рынки.

Принимая во внимание актуальность задач управления оборонной промышленностью, предложим новую модель диверсификации, которая возвышается над перечисленными видами диверсификации и, в определённом смысле, выполняет объединяющую роль. Назовём эту модель диверсификации;

4) *"портфельной"*, так как в её основе лежит портфельный метод анализа.

Будем понимать под "портфельной" такую диверсификацию инвестиций в разработку, производство и реализацию некоторого набора продуктов-новаций (направлений деятельности предприятия), либо неких модификаций существующей продукции или продуктов-аналогов на рынке, которая максимизирует отдачу от общего объёма инвестиционных ресурсов при незначительном риске потерь в альтернативных вариантах использования этих средств. Эти направления образуют объекты портфеля.

Предприятия в процессе реструктуризации находятся перед выбором приоритетных направлений обновления своего производства, а также выбором приемлемого сочетания нескольких видов новой продукции. Поэтому необходимо оценить степень диверсификации деятельности предприятий в рамках рассматриваемых продуктовых (технологических) направлений. Это позволяет сделать вывод о состоятельности и потенциальных возможностях предприятий осуществлять реструктуризацию с минимальными финансовыми рисками и охватить широкий диапазон номенклатуры изделий гражданского назначения. Методика портфельного анализа распределения инвестиций на реальные проекты программы требует обязательного учёта данных о степени диверсификации.

Для оценки степени диверсификации программы реструктуризации отдельного предприятия могут использоваться следующие два показателя:

1. Коэффициент диверсификации предприятия (D_p), определяемый выражением:

$$D_p = Q_{np} \frac{n}{N}, \quad (1)$$

где Q_{np} – общее количество предложенных к реализации проектов предприятия;

n – количество приоритетных направлений, охватываемых проектами предприятия;

N – общее количество приоритетных направлений, охватываемых рынками.

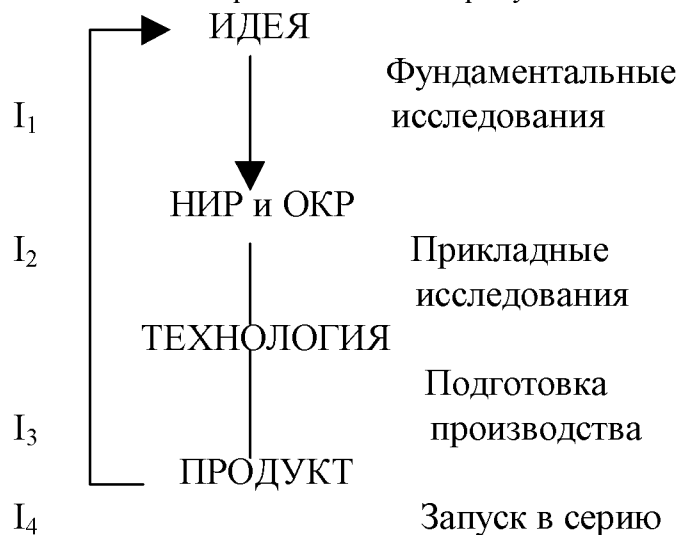
2. Удельные затраты диверсификации ($d_{уз}$), определяемые отношением требуемых затрат (3) на реализацию предлагаемых проектов предприятия к коэффициенту диверсификации Dp :

$$d_{уз} = \frac{3}{Dp}. \quad (2)$$

Показатель удельных затрат диверсификации характеризует осреднённую величину вложений, приходящуюся на условный проект, объединяющий общее количество предложенных проектов и охватываемых ими направлений.

На уровне фирмы предположение о том, что новые продукты при своём появлении отбирают ресурсы у старых и тем самым способствуют сокращению их производства, является весьма спорным, если вообще не соответствующим действительности. Появление нового продукта обычно выступает осознанным решением руководства фирмы, а решение в свою очередь обусловлено трудностями, которые возникают с устаревшими продуктами на рынке. Таким образом, появление нового продукта не обязательно принимает форму замещения другого (устаревшего) продукта.

В современных наукоёмких отраслях промышленности появление нового продукта подчинено определённой логике (алгоритму) (см. рисунок). Первоначальная идея превращается в систему изыскательских работ – фундаментального и прикладного характера, которые нуждаются в инвестициях типа $I_1 + I_2$. На базе проведенных исследований разрабатывается технология и проектируется сам продукт, подготавливается производство – I_3 и организуется выпуск серии – I_4 . Поскольку источники суммарного объёма инвестиций $I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4$ могут быть различны, постольку новый продукт фирмы вполне согласуется со стереотипными изделиями, хотя в силу значительности требуемой величины I некоторый объём внутренних ресурсов фирмы всё-таки может отвлекаться на производство и выход на рынок с новым продуктом.



Алгоритм возникновения нового продукта

Реструктуризация предприятия должна затронуть обе его составляющие – науку и производство – однако по-разному. В теоретическом плане всегда существует проблема выбора между долгосрочными инвестициями в науку и разработки (будущая жизнесп-

способность фирмы) и текущей модернизацией производства (краткосрочная жизнеспособность).

Использование известных количественных критериев оценки инвестиций в производство приводит к тому, что из виду теряется создаваемый в ходе реализации проекта конкретный продукт, его технические характеристики и свойства, которые и покупает потребитель на рынке. Используемый количественный критерий, при помощи которого даётся оценка эффективности инвестиционного проекта, живёт самостоятельной жизнью, отделённой от реальных свойств продукта.

Когда частный или государственный инвестор осуществляет вложения средств, его прежде всего заботят показатели отдачи, а не продукт, его перспективы, соотнесённость с существующими аналогами-конкурентами, социальная значимость и т.д. Это приводит к вероятному вложению средств в "пустой" проект, параметры которого выглядят привлекательно, но "скрытая" целесообразность, которую инвестору далеко не всегда удаётся раскрыть, оказывается чрезвычайно низкой, так что создаваемый продукт терпит рыночное фиаско. В таком случае стоит пожертвовать рентабельностью, но создать продукт требуемого качества, рыночная оценка которого будет увеличиваться, и сам рынок продукта будет расти.

Таким образом, необходимо подчеркнуть, что реструктуризация не относится к разряду общих целей фирмы, поскольку выступает средством их достижения. Это конкретизирует значение реструктуризации не как самоцели, а как инструмента управления промышленными системами. В связи с этим возникает проблема употребления этого инструмента – при каких условиях развития предприятия и в каком масштабе он может быть использован с той или иной степенью эффективности

ЛИТЕРАТУРА

1. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МП "Сувенир", 1993.