

УДК 658.16

## Реструктуризация как форма аллокационных инноваций на кризисном предприятии

Канд. экон. наук **Минченко Л.В.** Lidia2505@mail.ru

**Моржова М.В.** m.morzhova@mail.ru

Университет ИТМО

191002, Санкт-Петербург, ул.Ломоносова, 9

*В статье рассматривается проведение реструктуризации как формы аллокационных инноваций на кризисном предприятии. Кратко изложены виды антикризисных инноваций на отечественных предприятиях. Рассмотрены отличия аллокационных инноваций от продуктовых и процессных. Проанализированы основные подходы к определению понятия "реструктуризация", рассмотрены значения данного понятия, раскрыты подходы и методы проведения реструктуризации, ее правовые основы. Выявлено: специфика, особенности, характерные черты деятельности предприятий в ходе процесса реструктуризации. Сформулированы наиболее актуальные методологические проблемы реструктуризации. Особое внимание уделено анализу требований, которые необходимо соблюдать при реструктуризации предприятия. Сделан вывод что, единой модели или метода реструктуризации для всех предприятий не существует. Исследована сущность понятий "слияние" и "поглощение" компаний, их экономическая и правовая составляющая.*

**Ключевые слова:** кризис, инвестиции, аллокационные инновации, антикризисное управление, инновационный процесс, реструктуризация, реорганизация, слияние, поглощение.

---

## Restructuring as a form of allocative innovation on crisis enterprises

Ph.D. **Minchenko L.V.** Lidia2505@mail.ru

**Morzhova M.V.** m.morzhova@mail.ru

ITMO University

191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9

*The article considers the restructuring as a form of allocative innovation on crisis enterprises. Summarizes the types of anti-crisis innovation in domestic enterprises. Examined differences in the allocation of innovation from product and process. Analyzes the main approaches to the definition of "restructuring", the value of this concept are disclosed approaches and methods of restructuring, its legal basis. Identified the characteristics, features and characteristics of enterprises in the course of the restructuring process. Formulated the most relevant methodological problems of restructuring. Special attention is paid to the analysis of the requirements that must be followed in the restructuring of the company. The conclusion that a single model or method of restructuring for all enterprises do not exist. Examines the nature of the terms "merger" and "acquisition" the companies, their economic and legal component.*

**Key words:** crisis, investments, allocation of innovation, crisis management, innovation, restructuring, reorganization, merger, acquisition.

---

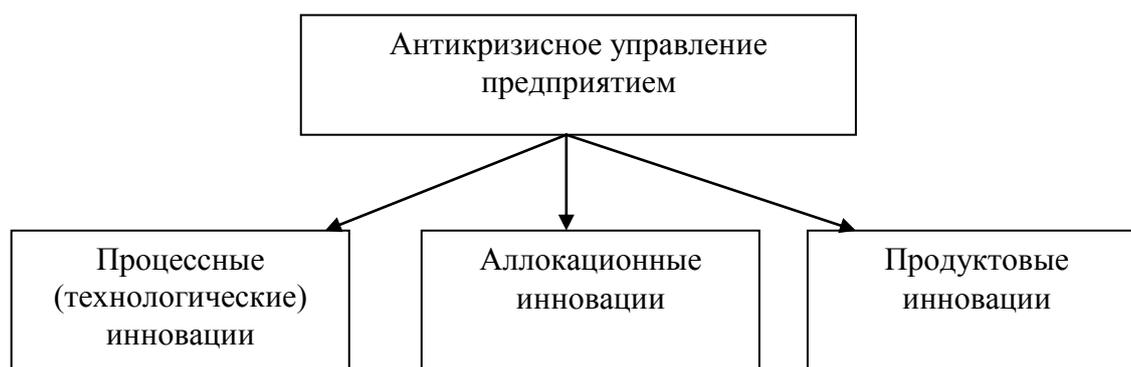
Каждое предприятие в своей деятельности время от времени сталкивается с проблемой преодоления кризисных ситуаций. К сожалению, универсальных рецептов выхода из кризиса не существует, поэтому исследование направлений, возможностей и подходов к его преодолению остается актуальным вопросом современности.

Кризисное состояние предприятий отображается в том, что ухудшаются финансовые результаты его деятельности, они становятся неспособными получать прибыль, тем самым теряют свои конкурентные позиции на рынке, вследствие чего могут обанкротиться. Предотвращение кризиса предприятия, эффективное его преодоление и ликвидация отрицательных последствий обеспечивается в процессе антикризисного управления предприятием. Антикризисное управление, с одной стороны, отображает потребности преодоления и выход из кризиса, возможное смягчение его последствий, а с другой стороны, обусловлено целями дальнейшего развития предприятия. В связи с этим, в условиях кризиса особое значение приобретает внедрение инновационных преобразований как необходимого элемента антикризисного управления. Ведь известно, что именно инновации обеспечивают динамично стойкий рост экономических показателей, применение передовых технологий, освоение и выпуск новой конкурентоспособной продукции, выход на мировые рынки товаров и услуг.

Исследованием кризиса как элемента теории экономических циклов и экономической конъюнктуры занимались такие зарубежные ученые, как Кейнс Дж. М., Шумпетер Й.А., Фридмен М. и др. [1]. Проблемам внедрения инноваций в деятельность предприятий разных областей экономики посвященные работы многих отечественных ученых: Абдулов Р. Э., Бегаева А. А., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Быков В.А., Павлов, Н.В., Валдайцев С.В., Сурин А.В., Молчанова О.П., Иванов Ю. В., Фатхутдинов Р. А. и др.

Целью статьи является исследование проведения реструктуризации как формы аллокационных инноваций на кризисном предприятии.

Институциональные (аллокационные) инновации означают новые формы организации и управления в производстве и сбыте [2]. Система инноваций, составляющих содержание антикризисного управления предприятием, показана на рис. 1.



**Рис. 1. Система инноваций, составляющих содержание антикризисного управления предприятием [3]**

Аллокационные инновации представляют собой:

1. различные схемы реорганизации предприятия;
2. перераспределение (реструктуризацию) материальных (реальных и финансовых), а также нематериальных активов фирмы;
3. перераспределение ответственности работников предприятия, особенно его менеджеров.

Аллокационные инновации сами по себе не способны принести дополнительную прибыль и новые денежные потоки. Они не являются самостоятельными нововведениями и должны лишь служить целям более эффективного проведения инвестиционных проектов по реализации тех продуктовых и процессных инноваций, которые способны принести предприятию положительный финансовый результат.

В то же время аллокационные инновации являются наиболее дорогостоящими, сложными в реализации и медленно окупающимися. Можно сказать, что они представляют собой по-настоящему стратегические инновации, от которых – но только со временем – допустимо ожидать как высокого и долгоживущего эффекта, так и всеохватывающего провала [4].

Часто могут возникать ситуации, когда для обеспечения соответствующих процессных и продуктовых инноваций напрашивается внедрение небольших аллокационных новшеств. Они способны дать быструю отдачу в форме улучшения видов на дополнительную прибыль и получение денежных потоков от уже реализуемых (пока неэффективно) инвестиционных проектов по освоению новых продуктов и процессов. Однако это скорее исключение из определения аллокационных инноваций.

Аллокационные инновации в антикризисном управлении должны играть подчиненную роль, создавая лучшие перспективы получения доходов от реализации продуктовых и процессных инноваций. В чистом виде аллокационные инновации имеют отношение скорее к финансовой санации, но не к антикризисному управлению [5].

В современной терминологии антикризисного управления аллокационные инновации получили название реструктуризации фирмы или реструктуризации инвестиционного портфеля фирмы.

По сути аллокационные инновации сводятся к определенной схеме реорганизации фирмы. Как правило, основными схемами реорганизации предприятий выступают слияние и поглощение.

Реструктуризация компаний – это структурная перестройка с целью эффективного распределения и использования всех имеющихся ресурсов предприятия. Она заключается в осуществлении комплекса мероприятий по делению, объединению и ликвидации тех компаний, которые неэффективно функционируют, в организации новых структурных подразделов, а также поглощение предприятием других компаний и приобретение управляющих долей в уставном капитале или акций сторонних компаний [6].

Это определение рассматривает процессы слияния и поглощения компаний как одну из форм реструктуризации и обобщает виды возможных организационных изменений компаний, учитывает их сущность, поскольку при преобразовании хозяйствующих субъектов не выделяется их юридический статус.

Тем не менее, при использовании данного понятия возникает ряд трудностей, связанных с существующей смысловой нагрузкой понятия "реструктуризация". Данное понятие уже активно используется в трех значениях [7]:

- 1) во-первых, данное понятие используется в банковской и финансово-кредитной сфере относительно изменений в условиях погашения задолженности;
- 2) во-вторых, реструктуризация означает проведение структурных преобразований в тех или иных областях, которые пострадали от влияния кризиса. Отличие данного определения "реструктуризация" от приведенного выше состоит в том, что объектом преобразования является целая область, а не конкретная компания;
- 3) в-третьих, понятие "реструктуризация" иногда используется для обозначения комплекса мероприятий, направленных на более эффективное использование тех или иных активов (в данном случае понятие "реструктуризация" является синонимом реформирования структурных преобразований).

Г.Б. Юн дает следующее определение реструктуризации предприятия: «реструктуризация» - процесс изменения структуры активов и пассивов предприятия, производственной и организационной структуры управления, который не является частью повседневного делового цикла предприятия [8].

В странах с развитой экономикой понятие реструктуризация, давно превратилось в норму жизнедеятельности предприятий. Реструктурирование для них означает постоянный, естественный, и по сути перманентный процесс перестройки предприятия, его перепроектировка с целью адаптации в непостоянной рыночной среде. Вопрос о реструктуризации возникает перед руководителем каждый раз, если предприятие ожидает снижение эффективности хозяйственной деятельности, изменение экономического окружения, технологического развития и обострение конкуренции [9].

Среди наиболее актуальных методологических проблем реструктуризации следует выделить следующие:

- проблема обоснования необходимости реструктуризации;
- проблема подготовки процесса реструктуризации;
- проблема адаптации предприятия к конкурентным условиям;
- проблема сохранения конкурентной стойкости.

При реструктуризации предприятия необходимо соблюдение следующих требований [10]:

- сохранение научного, технологического, производственного и кадрового потенциала;
- согласование интересов всех сторон (собственников, работников, менеджеров, основных кредиторов, местных властей и т.д.);
- решение проблемы погашения задолженности перед кредиторами (в первую очередь бюджетом, государственными внебюджетными фондами, своими работниками – по заработной плате, субъектами региональных естественных монополий);
- увеличение реальных поступлений в бюджет (прежде всего, городской) и государственных внебюджетных фондов;
- максимально возможное сохранение и создание новых рабочих мест;
- защита прав акционеров и участников;
- соблюдение прав работников, предусмотренных действующим законодательством, коллективными договорами и соглашениями.

Следует также подчеркнуть, что единой модели или метода реструктуризации для всех предприятий не существует. Более того, даже последовательность этапов реструктуризации, не говоря уже о выборе инструментов, может существенно различаться в зависимости от состояния предприятия, его конкурентного потенциала, позиции на внешнем рынке, стратегической опасности конкурентов и других факторов.

Любая из известных моделей реструктуризации предприятий имеет свои особенности, преимущества и недостатки, но использование любой из них требует существенной обработки с целью ее адаптации к условиям отдельного предприятия и комплексного подхода к решению существующих проблем. Основными идеями реструктуризации является адаптация предприятия к состоянию внешней и внутренней среды, а также идея целевого подхода к решению управленческих задач и предприятия в целом, в кризисных условиях [11].

В соответствии с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят к новому возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом.

В зарубежной же практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование [12]. В российском законодательстве этот случай попадает под термин “присоединение”, подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или

нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются.

Как отмечает отечественный исследователь трансформации бизнеса Ю. В. Иванов, слияние и поглощение предприятий объединяются единым понятием – соединение предприятий [13]. При этом подчеркивается юридическая противоположность этих двух процессов, поскольку слияние предприятий – это ситуация, при которой два или несколько предприятий останавливают свою деятельность с передачей своих прав и обязанностей новообразованному предприятию и при этом состав юридических лиц полностью обновляется. Вместе с тем поглощение – это ситуация, при которой одно или несколько предприятий останавливают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей существующему предприятию, при этом состав юридических лиц сокращается. Исследуя вопросы участия субъектов хозяйствования в процессах слияния и поглощения, большинство ученых обращают внимание, как на экономическую, так и на правовую составляющую. Поскольку слияние и поглощение, с одной стороны, считается способом реорганизации, определенным в действующем законодательстве, а с другой стороны, – это способ внешнего развития компаний, которые дают возможность субъектам хозяйствования решить много экономических проблем.

В широком понимании слияние – это процесс, результатом которого является формальный или неформальный переход контроля над компанией (компаниями) от одного лица (группы лиц) к другому лицу (группы лиц) [14]. В узком понимании слияние – это процесс реорганизации, вследствие которого к новой компании переходят все права и обязанности одной или нескольких компаний, деятельность которых в результате прекращается.

Таким образом, аллокационные инновации означают новые формы организации и управления в производстве и сбыте и сводятся к определенной схеме реорганизации фирмы (деление, слияние и поглощение).

Целью реструктуризации может стать поиск источников развития предприятия на основе развития его конкурентного потенциала. В широком понимании реструктуризация должна быть следующей: необходимо предусматривать комплексность преобразований и изменений, а не изменение только в одной функциональной сфере (маркетинг, финансы, производство); стать постоянным инструментом управления, а не реализацией разового мероприятия; объединять имущественные преобразования как элемент изменений.

### Список литературы

1. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития : пер. с англ./ Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.
2. *Абдулов Р.Э.* Управление процессами слияний и поглощений промышленных предприятий: автореф. на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) / Р. Э. Абдулов. – Москва, 2010. – 27 с.
3. *Быков В.А., Павлов, Н.В.* Современные подходы в антикризисном управлении промышленным предприятием [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. А. Быков, Н. В. Павлов. Под ред. М. М. Щербинина. – Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ–УПИ, 2009. – 98 с.
4. *Суринов А.В., Молчанова О.П.* Инновационный менеджмент: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
5. *Валдайцев С.В.* Антикризисное управление на основе инноваций: учеб. пособ. / С. В. Валдайцев. – СПб.: Изд-во С. – Петербург. ун-та, 2001. – 232 с.
6. *Мазур И.И.* Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов и др. – М. : Высшая школа, 2010. – 588 с.
7. *Аистова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям : монография / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблицер, 2010. – 287 с.

8. Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 432 с
9. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / А. К. Тутунджян. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2012. – 262 с.
10. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / А. Патрик Гохан. – Вид. 3-те, [перероб. та доп.]. – М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 741 с.
11. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б.Рудык – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
12. Бегаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения: проблемы и перспективы правового регулирования / А.А. Бегаева ; отв. ред. Н.И. Михайлов ; Российская акад. наук, Ин-т государства и права. – М. : Инфотропик Медиа, 2010. – 256 с.
13. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.

### References

1. Schumpeter J. The theory of economic development : Per. s angl./ Th. Schumpeter. - М.: Progress, 1982. - 453 p.
2. Abdulov R. E. Management of mergers and acquisitions of industrial enterprises : author. on competition of a scientific degree of candidate of economic Sciences, specialty 08.00.05 - economy and management of national economy (Economics, organization and management of enterprises, branches, complexes - industry) / R. E. Abdulov. - Moscow, 2010. - 27 p.
3. Bykov V.A. Pavlov, NV: Modern approaches in anti-crisis management of an industrial enterprise [Electronic resource] : textbook. manual / Century A. Bykov, N. Century Pavlov. Ed. by M. M. Shcherbinina. - Nizhny Tagil: STI (f) UGTU-UPI, 2009. - 98 p.
4. Shurin A.V, O.P Molchanov Innovation management: Textbook. - М.:INFRA-M, 2008. - 368 S.
5. Valdaysev S.V. Crisis management through innovation: textbook. manual. / S. V. Valdaysev. - SPb.: Izd-vo S. - Petersburg. University, 2001. - 232 p.
6. Mazur I. I. Restructuring of enterprises and companies. A reference guide for professionals and entrepreneurs / I. I. Mazur, V. D. Shapiro, S. A. Titov and others - М. : Higher school, 2010. - 588 p.
7. Aistov M. D. enterprise Restructuring: governance issues. Strategy, coordination of the structural parameters, reduction of resistance to innovations : the monograph / M. D. Aistov. - М. : Alpina publisher, 2010. - 287 p.
8. Yoon G.B. Methodology for crisis management: textbook.-the practical. the allowance. - М.: Delo, 2004. - 432 p.
9. Tutunjan A. K. Enterprise restructuring in the transition to a market economy: problems of theory and practice / A. K., Tutunjan. - М. : ZAO Publishing house "Economy", 2012. - 262 p.
10. Gaughan, Patrick A. Mergers, acquisitions and corporate restructurings / A. Patrick Gohan. - View. 3-t, [perero. the supplementary]. - М. : Publishing house "Alpina Business books, 2007. - 741 p.
11. Rudyk N.B. Methods of protection against hostile takeovers / Nbody - М.: Publishing house "Business" Ankh, 2008. - 384 p.
12. Bugaeva A. A. Corporate mergers and acquisitions: issues and perspectives of legal regulation / A. A. Bugaeva ; resp. Ed. N. I. Mikhailov, Russian Acad. Sciences, Institute of state and law. - М. : Inotropic Media, 2010. - 256 p.
13. Ivanov Y. V. Merger and division of companies: strategy and tactics of business transformation / Y. V. Ivanov. - М. : Alpina publisher, 2001. - 244 p.
14. Fatkhutdinov R. A. Innovation management: Textbook for universities. 6th ed. - SPb.: Peter, 2008. - 448 p.

Статья поступила в редакцию 16.02.2015 г.