

**INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION
UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE**

REGIONAL FORUM

“Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”

26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation

Topic 1. Industrial restructuring as a means of enhancing
national competitiveness: overview of the problem

Industrial Restructuring in its Social Dimension

By Mr. Georgi KLEINER – Deputy Director, Central Economics and
Mathematics Institute, Academy of Sciences

Russian Federation

(This paper is being circulated by the secretariat as received from the author)



UNITED NATIONS

Реструктуризация промышленных предприятий в социальном измерении

Реструктуризация промышленных предприятий России относится в настоящее время к числу наиболее актуальных и вместе с тем масштабных процессов, затрагивающих широкий круг юридических лиц, граждан, организаций, государственных учреждений, органов управления и власти. Влияние процессов реструктуризации предприятий распространяется не только на участников реструктуризации, а охватывает практически все компоненты социально-экономической, технологической и природной среды.

Проблема реформирования предприятий является ключевой для транзитных экономик. Создание макроэкономических и политических условий, обеспечивающих свободное развитие рыночных сил экономики, оказывается успешным и приводит к росту конкурентоспособности экономики лишь в случае, когда изменяются и становятся конкурентоспособными сами предприятия. Если же предприятия либо в функциональном, либо в институциональном смысле не сбалансированы внутренне и не гармонизированы с социально-экономической и институциональной средой, то проведенные макроэкономические преобразования неизбежно окажутся либо неустойчивыми, либо неэффективными.

Общэкономические условия для проведения реструктуризации предприятий являются достаточно благоприятными (см. график роста объема промышленного производства на рис.1), позволяя в целом отвлечь определенные ресурсы на реструктуризацию и реинжиниринг предприятий и отраслей.

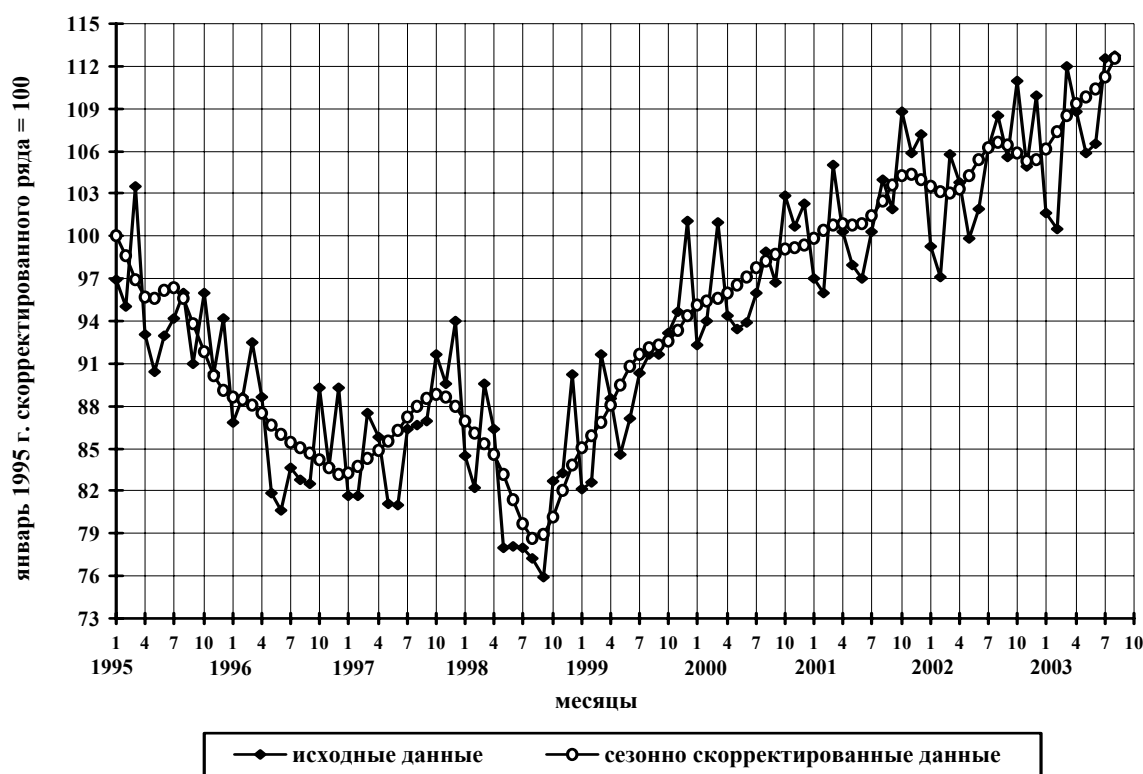


Рис. 1. Объем промышленного производства в РФ.

Источник: Центр экономической конъюнктуры при Правительстве РФ

Однако взгляд на ситуацию с макроуровня не отражает положение на микроуровне. Число убыточных предприятий остается ненормально высоким, дифференциация между прибыльными и убыточными предприятиями углубляется. Не случайно уровень загрузки мощностей на предприятиях топливно-энергетического комплекса составляет 80%, в то время как в машиностроении, легкой промышленности он не превосходит 49%. Возникает подозрение, что высокие темпы роста промышленного производства в целом по стране имеют место благодаря росту производства в добывающей промышленности, в то время как предприятия обрабатывающей промышленности, среди которых особенно много убыточных, вносят минимальный вклад в процесс роста. По оценкам С. Губанова («Рост без развития». Экономист, 2003, № 9), $\frac{3}{4}$ из каждого процента промышленного роста обеспечили отрасли, чьей продукцией являются топливно-энергетические ресурсы, сырье, материалы и продовольственные товары.

Оценка ситуации на предприятиях их руководителями также не дает поводов для оптимизма. Доля промышленных организаций, экономическая ситуация на которых охарактеризована как «хорошая» и «удовлетворительная», составляет менее 80%, а хорошей считают эту ситуацию не более 25% из 1200 опрошенных руководителей предприятий.

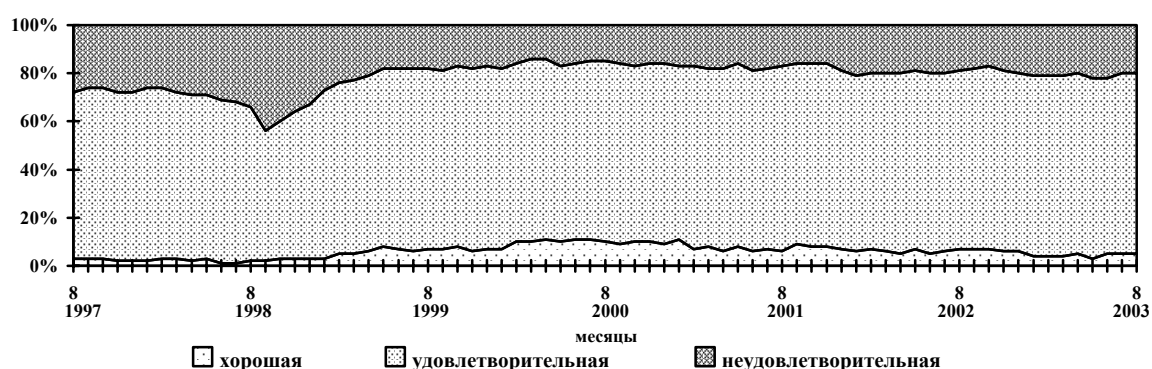


Рис.2. Динамика оценок экономической ситуации базовых промышленных предприятий (доля в % от числа обследованных предприятий)

Источник: Центр экономической конъюнктуры при Правительстве РФ

Продолжает (с 2000 г.) снижаться занятость на промышленных предприятиях (см. рис. 5).

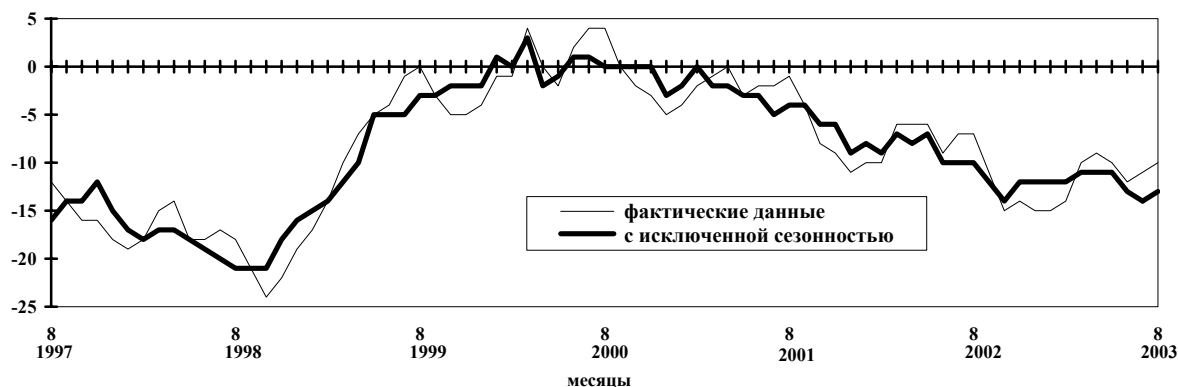


Рис. 3. Динамика оценки изменения численности занятых на базовых промышленных предприятиях (балансы, %)

Источник: Центр экономической конъюнктуры при Правительстве РФ

Таким образом, макроситуация создает определенные возможности реализации настоятельной потребности в реструктуризации промышленных предприятий и промышленности в целом.

В настоящее время процессы реструктуризации предприятий приобрели достаточно широкое распространение. По данным опроса ЦЭМИ РАН, проведенного в апреле 2002 года среди руководителей предприятий, консультантов и исследователей проблем предприятий на IV-м

Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий», свыше 68% предприятий проводит, проводило или предполагают проводить серьезную реструктуризацию. При этом на 21% предприятий реструктуризация завершена, 24% собираются ее проводить в ближайшее время, 26% предприятий готовятся к реструктуризации. (Нельзя также не отметить, что почти 29% опрошенных заявили о нецелесообразности реструктуризации.). В последнее время возникло относительно новое явление в сфере промышленной реструктуризации – территориальная реструктуризация промышленности. Так, около 700 предприятий Москвы могут быть выведены за пределы города или перемещены в его границах. Широко распространились дружественные, а чаще вынужденные поглощения, которые также представляют собой тип реструктуризации и зачастую также выливаются в элементарный даунсайзинг по отношению к прежним хозяйствующим субъектам.

Приносит ли эффект такая реструктуризация? Если говорить о социально-экономическом положении страны, то вместо санации часто получается ампутация, имеющая долгосрочные труднообратимые последствия.

Необходима разработка теории, методологии и методики реструктуризации с учетом особенностей российской промышленности и социально-экономического положения страны в целом. Следующие научно-теоретические принципы могут быть положены в основу подхода к решению проблем реструктуризации.

1. Принцип многофункциональности предприятия.

Предприятие рассматривается как многосредовая и многоуровневая система, включающая имущественный комплекс, организационно-технологическую подсистему, социальную подсистему (трудовой коллектив, администрацию, менеджмент, отдельных работников и т.д.), институциональную подсистему; культурную среду. Предприятие отделено от окружающего мира границей (оболочкой), различные участки которой в различных пространствах имеют неодинаковую проницаемость для материальных, информационных и культурных потоков. Особое значение для деятельности предприятия имеет взаимодействие с акционерами, которые периодически имеют возможность принимать совместные решения относительно персонального состава администрации и стратегических направления развития предприятия. Внутреннее пространство предприятия рассматривается как полиструктурное и многосредовое. Каждая из внутренних структур и сред взаимодействует с соответствующей внешней структурой или средой, так что предприятие и внешний мир играют роль сообщающихся сосудов. Такой подход ориентирует на поиск сбалансированности внутреннего состояния и внешнего положения предприятия.

2. Принцип целостности и системности предприятия.

Предприятие рассматривается как относительно устойчивая целостная система, ограниченная в географическом, функциональном, технологическом и социальном пространстве и находящаяся во взаимодействии с другими системами, в том числе – объемлющими данную. При этом каждое предприятие, независимо от его размеров, является ареной взаимодействия политики, экономики, культуры, идеологии и т.п., так что анализ в рамках одной из дисциплин может дать только частичные результаты.

3. Принцип полифункциональности предприятия.

Любое предприятие не только производит и продает продукцию, но и реализует множество других важнейших функций по отношению к отдельным лицам, фиксированным и неопределенным группам, сетям и средам. Среди этих функций: производственные, реализационно-маркетинговые, спросовые, финансовые, бюджетные, градообразующие, образовательные, познавательные и инновационные функции, а также – большая и крайне важная группа институциональных функций. Она включает функции генерации, апробации, фильтрации, инкубации и распространения социальных и экономических институтов. Без реализации этой группы функций не может развиваться институциональная система данного общества в целом.

4. Принцип многофакторности.

Результат деятельности предприятия зависит от конечного числа частично взаимозаменяемых, но не редуцируемых полностью друг к другу основных производственно-спросовых факторов, представляющих внутренние ресурсы и внешние условия функционирования предприятия.

5. Принцип автономности интересов предприятия и несводимости их к интересам других субъектов.

В качестве суверенного экономического субъекта предприятие имеет собственные имманентные ему интересы, не сводимые к интересам собственников, менеджеров, работников или иных инвесторов или бенефициариев. Интересы предприятия могут не иметь персонификации среди физических лиц.

6. Принцип полиструктурности предприятия.

Внутреннее пространство предприятия может рассматриваться как единство культурных, институциональных, корпоративно-генетических, когнитивных технико-технологических и социальных составляющих. На рис. 4. оно изображено в виде «слоеного пирога» или слоеной пирамиды, высота расположения слоя в которой зависит от того, насколько легко предприятие может менять содержание данного слоя: нижние слои характеризуют медленно меняющиеся аспекты состояния, верхние – относительно быстро и легко меняющиеся факторы. При этом слои расположены по степени управляемости данного вида пространства: в основании пирамиды лежат слои, которые трудно поддаются изменению (ментальные, культурные, институциональные слои), выше находятся структуры или среды, которые легче поддаются планируемым изменениям. Наименее управляемым среди них является социально-экономический генотип, изменение которого требует реализации длительного, непрерывного и целенаправленного селекционного воздействия. В качестве относительно самостоятельных сфер («слоев», расположенных снизу вверх) представлены: ментальные особенности участников; культурная среда; институциональная среда; когнитивная среда и социально-экономический генотип; организационно-управленческая и технико-технологическая подсистемы; избираемые предприятием в качестве образца примеры поведения других предприятий; информация, извлекаемая предприятием из собственного опыта.



Левые жирные стрелки показывают влияние одного фактора на другой ("производство" фактора). Правые тонкие стрелки показывают обратное влияние ("воспроизводство фактора")

Рис. 4. Пирамида факторов, определяющих функционирование предприятия

В процессе деятельности и развития предприятия его внутренняя среда функционирует следующим образом. Каждый слой является «работающим» в том смысле, что соответствует определенному процессу формирования (создания) тех или иных элементов внутреннего пространства предприятия: ментальный слой порождает «заводскую» модификацию мышления участников; культурный слой формирует корпоративную культурную среду; институциональный – систему внутрипроизводственных институтов; когнитивный – знания и рутины; организационно-управленческий и технико-технологический – товарную продукцию; поведенческие слои – базу данных и знаний относительно образцов чужого или собственного поведения. Результаты «производства» на каждом из уровней потребляются как на самом предприятии, так и во внешнем мире, так что предприятие является не только товаропроизводителем, но и производителем культурных ценностей, институтов, знаний и т.д. Одновременно каждый слой участвует в

«производственном» процессе расположенного выше слоя: менталитет служит фактором формирования культурной среды, культурная среда влияет на формирование институтов; те, в свою очередь, вместе с перечисленными факторами определяют особенности когнитивных механизмов и базы рутин. Когнитивные механизмы позволяют осмыслить чужой опыт, который, в свою очередь, необходим для анализа собственного пути.

Есть и обратная зависимость: каждый из слоев, кроме нижнего, участвует в процессе *воспроизводства* нижележащего слоя (так, социально-экономический геном позволяет воспроизводить основу институционального пространства предприятия). При этом результаты влияния верхнего слоя на функционирование нижнего проявляются в виде кумулятивного лагового процесса с удлинением лага по мере перехода от верхних к нижним уровням. Результатом этого процесса, специализированного для каждого слоя в отдельности и подобного воспроизводственному циклу для предприятия в целом (рис.1), является эволюция и модификация всего внутреннего пространства предприятия.

Приведенные положения позволяют лучше осознать, насколько сложным, многофакторным и многомерным процессом является проведение реструктуризации практически любого, даже небольшого промышленного предприятия. Особую важность при этом имеет социальное измерение реструктуризации. Приведем некоторые выводы из анализа процессов реструктуризации российских промышленных предприятий в течение последнего пятилетия.

1. В настоящее время реструктуризация связана главным образом с многомерным даунсайзингом – уменьшением размеров предприятия в части объемов производства, номенклатуры продукции, структуры и объема активов, сокращением числа занятых. Это аргументируется несоответствием имеющейся «спросовой ниши» и текущих размеров предприятия. Вывод непрофильных активов даже стал своего рода профессией менеджеров целого ряда предприятий. Между тем вопрос об оптимальном размере предприятия далеко не прост, носит индивидуальный характер и должен решаться для каждого предприятия отдельно с учетом его положения в рыночной, деловой, административной, городской и социальной среде.

2. Неоправданное высвобождение численности привело к вымыванию и практическому исчезновению целых пластов неявных знаний. Так, в легкой промышленности избыток кадров середины 1990-х годов в результате необдуманной реструктуризации в виде даунсайзинга (сокращение примерно в 3 раза) привел к тому, что сегодня ограничения на развитие предприятий легкой промышленности лежат не на стороне спроса, а на стороне предложения, причем одним из основных факторов здесь является отсутствие рабочих и служащих необходимой квалификации. Основная часть квалифицированных работников легкой промышленности растворилась в массе челноков, работников торговли и т.п. Уникальные умения и знания целой отрасли практически были утрачены. Особое внимание при реструктуризации должно быть уделено идентификации и сохранению ядра коллектива как носителя генетических, культурных, институциональных, технологических и других когнитивных компонент. В большом числе случаев к такому ядру относится и первое лицо предприятия. На период реструктуризации целесообразно обеспечивать в таких случаях генеральному директору своеобразный «зонтик», который гарантировал бы ему сохранение условий работы до окончания реструктуризации предприятия. Взамен он должен обеспечить «прозрачность» реструктуризационных процессов как в плановом, так и в фактическом измерении.

3. Реструктуризация предприятия затрагивает каждый из слоев (сред), показанных на рис. 4. Поэтому методика реструктуризации должна учитывать их необходимый объем, сбалансированность и взаимодействие. Так, «истончение» культурного слоя предприятия приводит к тому, что вновь приходящие на производство работники вынуждены тратить много времени на включение в структуру производственного взаимодействия персонала, на выяснение сложившихся эргономических традиций и правил, что в итоге сказывается на длительности адаптационного периода и уровне производительности труда. Пренебрежение когнитивными механизмами, вопросами управления знаниями на предприятии неизбежно приводит к росту затрат в случае необходимости производственно-технологических инноваций, при естественной смене поколений работников и т.п.

4. Социально-экономический генотип, характерный для данного предприятия и обеспечивающий преемственность его развития, направленный ход эволюции, также может оказаться жертвой непродуманной реструктуризации. Нарушение принципов наследуемости, изменчивости, эволюционности приводит к явлению, которое можно охарактеризовать как

социально-генетические мутации на предприятии. Такие предприятия отказываются от сложившейся специализации и кооперации, меняют коллектив, пытаются изменить профиль, резко выбиваются из круга предприятий-партнеров и предприятий-соседей по населенному пункту, нередко становятся частью криминального мира.

5. Предметом особых забот руководства предприятия в период реструктуризации должна стать его институциональная система – совокупность правил, обычаев, традиций, норм, сложившихся на предприятии. Она важна как сама по себе, как связующая ткань взаимодействия различных компонент предприятия во внутреннем пространстве предприятия и во времени, так и с точки зрения взаимодействия окружающей институциональной среды с предприятием, выполнения предприятием его институциональных функций.

6. В итоге из сказанного вытекает, что стратегия и тактика реструктуризации должна затрагивать более широкий, чем это обычно считается, круг вопросов. Предметом стратегического управления в ходе реструктуризации должны стать не только объемы или номенклатура продукции, внедрение новых технологических линий или видов оборудования, организации производства, но и тонкие социальные процессы, такие как изменение институциональной, когнитивной и культурной среды на предприятии. Поэтому традиционная структура направлений деятельности предприятия, которая обычно являлась предметом управления реструктуризацией и включала товарно-рыночную, ресурсно-рыночную технологическую, интеграционно-дезинтеграционную и финансово-инвестиционную стратегию, должна быть дополнена стратегией формирования и развития корпоративной культуры, институциональной стратегией, когнитивной стратегией (стратегия приобретения, создания, аккумуляции и хранения знаний) и стратегией управления эволюцией социально-экономического генотипа. Этим разделам соответствуют понятия культурной, институциональной, когнитивной и генно-эволюционной реструктуризации.

Министерство промышленности, науки и технологий РФ в 2002-2003 гг. проявило весьма полезную инициативу и организовало выполнение Пилотного проекта по осуществлению региональных программ реструктуризации и развития промышленных предприятий на специально отобранной группе предприятий Московской, Владимирской и Рязанской областей. Участниками Проекта стали Администрации этих областей, Минпромнауки РФ, ряд промышленных предприятий и консалтинговых организаций. Анализ проведения проекта выявил а) неоднозначность понимания участниками целей, смысла и условий проекта; б) слабую заинтересованность предприятий в сотрудничестве с внешними организациями и органами по осуществлению реструктуризации; недостаточный учет и слабую согласованность интересов лиц и групп, принимающих участие в реструктуризации; в) недостаточную методическую проработанность проекта, в том числе – отсутствие общепризнанной теоретической базы реструктуризации предприятий разных отраслей и типов; г) целесообразность развития проекта при условии доработки и апробации его теоретической, аналитической и организационно-методической базы.