

УДК 336.6

С. В. Евсеенко

Омский филиал ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ, Омск,
e-mail: sjevseenko@fa.ru

К. С. Кийченко

Омский филиал ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ, Омск,
e-mail: ksenija_sk@bk.ru

С. Н. Марков

Омский филиал ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ, Омск,
e-mail: markovsn79@mail.ru

ПРИЧИНЫ И МОТИВЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Ключевые слова: реструктуризация, причины реструктуризации, мотивы реструктуризации, внешняя и внутренняя среда компании.

В статье рассматриваются причины и мотивы, являющиеся основой процесса принятия решения о проведении реструктуризации компании. Приводятся примеры из рыночной практики российских и зарубежных компаний, осуществляющих реструктуризацию своей деятельности. На основе практических примеров описываются основные результаты проведения реструктуризации компаниями. Рассмотрены основные причины осуществления реструктуризации компании. К основным мотивам отнесены: тенденции мирового экономического пространства, синергетический эффект, финансовое состояние компании (растущие финансовые затруднения), диверсификация деятельности компании, приобретение необходимых технологий, а к группе специфических – корректировка стратегии компании, налоговые соображения, повышение качества (эффективности) управления и другие. Цель научного исследования авторов: изучить причины и мотивы осуществления реструктуризацией компании в современных условиях развития экономики, когда основным элементом является неопределенность. Методами исследования выступают такие классические способы, как: группировка, сравнение, анализ и синтез.

S. V. Evseenko

Omsk branch of the Financial University, Omsk, e-mail: sjevseenko@fa.ru

K. S. Kiichenko

Omsk branch of the Financial University, Omsk, e-mail: ksenija_sk@bk.ru

S. N. Markov

Omsk branch of the Financial University, Omsk, e-mail: markovsn79@mail.ru

REASONS AND MOTIVES FOR THE RESTRUCTURING OF THE COMPANY

Keywords: restructuring, reasons for restructuring, motives for restructuring, external and internal environment of the company.

The article discusses the reasons and motives that are the basis of the decision-making process on the restructuring of the company. Examples are given from the market practice of Russian and foreign companies restructuring their activities. Based on practical examples, the main results of the restructuring by companies are described. The main reasons for the implementation of the company's restructuring are considered. The main motives include: trends in the global economic space, a synergistic effect, the financial condition of the company (growing financial difficulties), diversification of the company's activities, the acquisition of necessary technologies, and the group of specific ones includes adjusting the company's strategy, tax considerations, improving the quality (efficiency) of management, and others. The purpose of the scientific research of the authors: to study the reasons and motives for the restructuring of the company in the current conditions of economic development, when the main element is uncertainty. The research methods are such classical methods as: grouping, comparison, analysis and synthesis.

Введение

Анализ среды компании с выделением основных проблем и возможностей явля-

ется базой для принятия решения по изменению структуры компании (бизнес-процессов), в том числе ее составляющих, со-

вершенствованию корпоративного управления, финансово-экономической и кадровой политики, операционной деятельности и др., то есть фундаментом в процедуре разработки концепции и плана мероприятий осуществления ее реструктуризации. Такой анализ подразумевает собой исследования по двум направлениям, а именно анализ ситуации внутри компании (результат – определение внутренних причин кризисного положения или существующих проблем, потенциала, конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон компании) и анализ ее внешней среды (результат – определение потенциальных внешних возможностей и угроз для компании). Информация, полученная в рамках анализа среды компании, учитывается руководителями при дальнейшей разработке концепции, стратегии и программы осуществления реструктуризации. Таким образом, при принятии решения о проведении реструктуризации компания всегда руководствуется определенными мотивами.

Цель научного исследования авторов: изучить причины и мотивы осуществления реструктуризацией компании в современных условиях развития экономики, когда основным элементом является неопределенность.

Материал и методы исследования

Для обоснования научных результатов авторов по заданной тематике использовались научные и прикладные работы как зарубежных авторов, так и отечественных ученых и практиков в области осуществления реструктуризации компаний [1-5].

Методами исследования выступают такие классические способы, как: группировка, сравнение, анализ и синтез.

Результаты исследования и их обсуждение

Невозможно не согласиться с тем, что внешняя среда неизбежно влияет на успешное функционирование любой компании. Именно поэтому ее постоянные (порой кардинальные) изменения являются одной из основных причин осуществления компаниями реструктуризации.

Мировое экономическое пространство находится под влиянием различных тенденций: международная экономическая интеграция, глобализация мирового хозяйства, развитие международного экономического сотрудничества, интернационализация хо-

зяйственной деятельности и т.д. В связи с перечисленными тенденциями современное мировое экономическое пространство постоянно и динамично трансформируется, а вместе с ним с не меньшей скоростью модифицируются происходящие процессы в мировом хозяйстве. Кроме того, происходят существенные изменения в условиях создания, функционирования и регулирования финансово-экономической деятельности компаний и крупных корпораций (независимо от их организационно-правовой формы и отраслевой направленности функциональной деятельности). В этих современных реалиях компании вынуждены пересматривать осуществляемую политику, искать эффективные стратегии и инструменты развития, повышения конкурентоспособности, создания долгосрочной надежной рыночной позиции, роста рентабельности и стоимости. Одним из таких инструментов во всех странах и на всех уровнях хозяйствования является реструктуризация, которая в настоящее время приобретает особую значимость для успешного развития и функционирования компаний, способствует возникновению новых возможностей для развития бизнеса. Главным мотивом использования данного инструмента становится корректировка стратегии компании для того, чтобы в кратчайшие сроки приспособиться к изменениям внешних условий. Однако не стоит забывать о том, что реструктуризация – не панацея от всех бед.

Таким образом, учитывая основные тенденции, под влиянием которых находится мировое экономическое пространство и многочисленные вызовы внешней среды, бизнес на сегодняшний день подразумевает собой динамичную, постоянно меняющуюся и изменчивую субстанцию. Успешно вести бизнес в современном мире могут лишь те компании, которые могут принять происходящие изменения, своевременно реагировать на быстро изменяющиеся условия ведения предпринимательской деятельности, становиться лидерами и имеют способность к саморазвитию. Главным помощником выживания компаний в таких условиях является рыночный инструмент – реструктуризация, от применения которого все чаще зависит успешность развития бизнеса.

В рамках рассмотрения внешней среды компании, немаловажным является и налоговый мотив, когда действующее законодательство стимулирует осуществление ком-

паниями реструктуризации, результатами которой являются снижение налогов или получение налоговых льгот. Несмотря на то, что в финансовой науке для многих ученых существование данного мотива как отдельной категории остается весьма спорным вопросом, в рыночной практике есть примеры, когда именно он стал ключевым фактором в принятии компаниями решения о проведении реструктуризации в целях оптимизации налогообложения.

В 2016 году американской транснациональной фармацевтической компанией Pfizer и ирландской фармацевтической компанией Allergan планировалась крупнейшая в истории реструктуризация, проводимая в виде слияния данных компаний (приводит к прекращению деятельности компаний, на месте двух компаний возникает одна новая, являющаяся их правопреемником, происходит переход имущества, прав и обязанностей каждой компании к вновь возникшему бизнесу) [6]. Сделка на 160 млрд долларов предоставила бы американской компании Pfizer новые возможности, а именно переместить свою штаб-квартиру в Нью-Йорке за пределы США (в Ирландию), что позволило бы снизить налоговую нагрузку с 25% до 17-18% (экономия на налогах около 1 млрд долларов в год). Однако сделка была расторгнута из-за неблагоприятных изменений налогового законодательства. Правительством США был принят закон против налоговых инверсий, поскольку многие американские компании пытались сократить свои налоговые выплаты за счет покупки иностранной компании с последующим переносом штаб-квартиры объединенной фирмы в страны с благоприятным налоговым климатом (с более низкой налоговой ставкой), то есть за счет перевода прибыли за границу. Таким образом, правительство США на законодательном уровне предотвратило возможность получения американской компанией Pfizer финансовых преимуществ от покупки ирландской компании Allergan. Именно поэтому сделка была расторгнута, то есть потеряла смысл для фармацевтической компании Pfizer.

Стоит отметить, что в рамках внешней среды компании можно выделить ряд других причин, способствующих принятию решения компанией о реструктуризации. Однако степень влияния причин на принятие решения в разный период времени может меняться. На сегодняшний день актуальной причиной осуществления реструктуризации

компании становится неблагоприятная политическая обстановка.

Нельзя оставить без внимания и внутреннюю среду компании, так как внутренние факторы, также как и внешние, способствуют появлению определенных мотивов проведения реструктуризации компании.

Причиной осуществления реструктуризации компании может являться необходимость вывода компании из кризисного положения. В такой ситуации оказалась российская горно-металлургическая компания «Норильский никель» в конце 1990-х – начале 2000-х годов (период кризиса), которая с целью «оздоровления» приняла решение о проведении масштабной реструктуризации. С кризисной ситуацией компания «Норильский никель» столкнулась в результате возникновения серьезных проблем, одной из которых являлась колоссальная кредиторская задолженность в размере 2,5 млрд долл., и необходимости консолидации товарных и денежных потоков, увеличения эффективности производства. Компания оказалась под угрозой банкротства. В первую очередь, угроза возникла по причине того, что ее основное производственное предприятие – Норильский комбинат находилось в крайне тяжелом финансовом положении [2].

В связи со сложившейся кризисной ситуацией компания «Норильский никель» с целью обеспечения защиты основных активов (вывода активов в новую создаваемую компанию) принимает решение о создании «Норильской горной компании» (далее – НГК) (впоследствии переименована в ОАО «ГМК «Норильский никель»), на которую переводит горнодобывающие лицензии и основные фонды по договорам аренды. В результате принятых мер у НГК формировалась прибыль, которая позволяла постепенно выкупать производственные активы у Норильского комбината [2].

Таким образом, благодаря оперативной реструктуризации, реализованной в краткосрочный период и не требующей больших затрат, Норильский комбинат восстановил свою платежеспособность, что позволило со временем расплатиться с кредиторами посредством полученных средств от НГК.

Конечно, проведенная реструктуризация дала возможность компании «Норильский никель» решить и другие задачи (повысить ликвидность акций, приобрести зарубежную торгово-сбытовую сеть за счет привлеченных инвестиционных ресурсов, получен-

ных с помощью дополнительной эмиссии акций НКГ и др.), а также получить положительные результаты (сформировать более прозрачную корпоративную структуру, обеспечить прямой выход на международные рынки капитала и др.). Однако, главной целью проведения реструктуризации был все-таки выход компании «Норильский никель» из кризисной ситуации, то есть финансовое «оздоровление» и восстановление платежеспособности основного производственного предприятия – Норильского комбината.

Таким образом, мотивом осуществления реструктуризации компании может стать финансовое состояние компании (растущие финансовые затруднения) с позиции кредитоспособности и финансовой устойчивости, соотношения и структуры дебиторской и кредиторской задолженности. Как правило, данным мотивом при принятии решения о проведении реструктуризации компания руководствуется в кризисный период, когда реструктуризация выступает в качестве инструмента антикризисного управления.

Следующим внутренним фактором, влияющим на функционирование компании, является организационно-управленческая структура. Неэффективная система управления – признак кризиса во внутренней среде компании. Именно поэтому мотивом проведения реструктуризации компании может стать повышение качества (эффективности) управления. Данным мотивом чаще всего руководствуются крупные компании, имеющие желание купить (поглотить) мелкую, порой плохо управляемую компанию (не всегда у руководителей есть управленческие знания и достаточный опыт, что становится серьезным барьером для роста и обеспечения конкурентоспособности компании), предлагая, тем самым свои управленческие ресурсы.

Мотив улучшения управления, актуален в таких ситуациях, когда у руководителей или акционеров компании-покупателя имеется уверенность в том, что они смогут повысить эффективность управления компании-цели (компании-мишени). Однако существует вероятность того, что менеджмент компании-покупателя (поглощающей компании) может переоценить свои возможности управлять более сложной организационной структурой компании и иметь дело с незнакомыми технологиями. Кроме того, данный мотив можно рассмотреть и с другой стороны, когда компания принимает решение о повышении

самостоятельности ее структурных подразделений (например, посредством выделения одного или нескольких юридических лиц) с целью улучшения качества управления.

В рамках рассмотрения мотива повышения эффективности управления следует вспомнить масштабную реструктуризацию в декабре 2021 года немецкой автомобилестроительной компании «Daimler-Benz AG», основанной в 1926 году в результате слияния двух старейших немецких фирм – «Benz & Cie.» и «Daimler Motoren Gesellschaft» [7].

Реструктуризация компании «Daimler-Benz AG» была осуществлена в декабре 2021 года посредством ее разделения на две сильные и независимые компании – «Mercedes-Benz Group AG» (легковое подразделение, то есть легковые автомобили и легкая коммерческая техника: фургоны и микроавтобусы) и «Daimler Truck Holding AG» (производство грузовых автомобилей и автобусов). Дело в том, что компания «Daimler-Benz AG» со дня своего существования занималась производством широкого спектра транспортных средств (легковые автомобили разных классов, легкая коммерческая техника, тяжелые грузовики, автобусы, спецтехника). Однако, обеспечение качественного управления столь разноплановыми направлениями бизнеса, у которых имеется не так много общего (как в финансовом, так и в техническом плане) по причине того, что легковые и грузовые автомобили представляют собой два совершенно разных по стратегии, клиентам и задачам направления, стало сложнейшей задачей для компании. Существующая проблема явилась главным мотивом для реализации стратегического шага – осуществления масштабной реструктуризации немецкой компании «Daimler-Benz AG» в декабре 2021 года.

Таким образом, с самостоятельной структурой управления у компаний «Mercedes-Benz Group AG» и «Daimler Truck Holding AG» появляется возможность действовать и расти быстрее, становиться намного сильнее, решительнее инвестировать, эффективнее развивать сотрудничество и осуществлять управление, повышать конкурентоспособность на рынке.

Следующим мотивом проведения реструктуризации компании является диверсификация ее деятельности за счет проникновения в другие отрасли (сферы) бизнеса, то есть расширения за рамки своей основной отрасли. Ярким примером в рамках рас-

смотрения данного мотива является покупка 26 апреля 2022 года российской мясопромышленной компанией «Велком» молочно-промышленной компании ООО «Валио» – российского подразделения финского концерна «Valio», ведущего производителя молочных продуктов в Финляндии [8]. Диверсифицировать свою деятельность на рынке продуктов питания с целью расширения границ бизнеса и производства, то есть выхода на новые сегменты рынка российская компания «Велком» планировала несколько лет, поэтому активные поиски оптимального варианта развития новой отрасли велись не один год. Компания «Valio», руководствуясь российскими, международными, корпоративными стандартами качества, отличается высоким качеством выпускаемой продукции и эффективностью своей деятельности, поэтому при выборе предпочтения компании «Велком» были отданы именно компании ООО «Валио». Таким образом, проведенная российской компанией «Велком» реструктуризация посредством поглощения компании ООО «Валио» (передача прав в собственность на бренд, приобретение 100% доли собственности российского бизнеса, включая завода в населенном пункте Ершово Одинцовского района Московской области и т.д.), позволила обеспечить новый широкий ассортимент молочной продукции (молоко, сливки, сметана, творог, йогурты, творожные сыры), приобрести хорошо работающий бизнес, команду высококвалифицированных профессионалов, новые технологии и ценный опыт, благодаря которым компания «Велком» успешно усилила свою позицию на рынке посредством развития новой отрасли – молочного производства.

Кроме того, стоит добавить, что финский концерн «Valio» занялся разработкой сценария выхода с российского рынка своего подразделения ООО «Валио» неслучайно. Концерн «Valio» в марте в связи с происходящими событиями, связанными с неблагоприятной политической обстановкой, стал понимать о невозможности продолжения деятельности ООО «Валио» на территории Российской Федерации. Неблагоприятная политическая обстановка возникла на фоне жестких санкций стран Запада, введенных в ответ на российскую военную операцию на Украине по защите Донбасса, поэтому для многих крупных иностранных компаний сложившаяся ситуация стала толчком для принятия решения о приоста-

новлении своей деятельности на российском рынке. В связи с этим рассмотренный пример позволяет проиллюстрировать и другую причину осуществления реструктуризации компании – неблагоприятная политическая обстановка, о которой было сказано ранее в рамках анализа внешней среды, и законодательные изменения.

Стоит добавить, что факторы внешней среды, имеющие разную степень влияния на компанию, как и сама внешняя среда компании делятся на две группы, а именно прямые и косвенные факторы и среда прямого и косвенного действия. С целью увеличения эффективности деятельности компании, определения конкурентоспособности компании по сравнению с другими, достижения основных целей, компании необходимо тесно взаимодействовать со средой прямого воздействия (поставщиками, потребителями, государственными органами, конкурентами, трудовыми ресурсами и т.д.) посредством управления и влияния менеджером на положительные изменения ее параметров для достижения благоприятного результата во благо компании.

В связи с этим целесообразно отметить такой мотив осуществления реструктуризации, как получение синергетического эффекта. Руководствуясь данным мотивом, менеджеры компаний выступают в интересах акционеров, т. е. все усилия менеджеров направлены на максимизацию их благосостояния, так как в результате осуществления реструктуризации, а именно объединения двух компаний, стоимость объединенной компании для акционеров окажется больше, чем, если бы они остались самостоятельными.

Подтверждением того, что данным мотивом руководствуются компании при принятии решения о проведении реструктуризации, является один из примеров крупных сделок с участием российских компаний. В марте 2018 года российской торговой сетью по продаже бытовой техники и электроники ПАО «М.Видео» было принято решение купить одного из своих главных конкурентов – ООО «Эльдорадо» [9]. Уже в апреле 2018 года сделка успешно состоялась – ретейлер «М.Видео» приобрел «Эльдорадо» за 45,5 млрд рублей. Результатом сделки стало появление объединенной группы «М.Видео Эльдорадо», что способствовало оптимизации системы закупок и IT-инфраструктуры, увеличению охвата клиентов как с точки зрения ценовой сегментации и категорий товаров, так и регионального

покрытия, снижению операционных расходов. Благодаря полученным преимуществам синергетический эффект в период с 2018–2020 гг. в плановых значениях оценивался в 18 млрд рублей. Результаты совершенной сделки превзошли ожидания, так как уже в 2018 году синергетический эффект составил 6 млрд рублей, что стало в 1,5 раза больше планируемых значений. Кроме того, в 2018 году по финансовым показателям были отмечены положительные тенденции в сторону увеличения по сравнению с 2017 годом по консолидированной выручке группы «М.Видео Эльдorado» – на 62%, EBITDA – на 76% (до 20,8 млрд руб.). Стоит отметить, что положительная динамика отмечалась и в 2019 году, так как рост значений финансовых показателей продолжился.

Заключение

Таким образом, как показывает рыночная практика и современная действительность, существует большое разнообразие мотивов и причин, которыми руководствуются компании при принятии решения о проведении реструктуризации. Однако отразить одновременно такое разнообразие в полном объеме довольно проблематично, именно поэтому в данной научной статье представлен далеко не исчерпывающий список мотивов и причин. Анализируя практические примеры российских и зарубежных компаний и систематизируя существующее разнообразие, мотивы осуществления реструктуризации компании можно разделить на две группы: основные

традиционные и специфические. К группе основных традиционных относятся следующие мотивы: тенденции мирового экономического пространства, синергетический эффект, финансовое состояние компании (растущие финансовые затруднения), диверсификация деятельности компании, приобретение необходимых технологий, а к группе специфических – корректировка стратегии компании, налоговые соображения, повышение качества (эффективности) управления и другие. Стоит добавить, что любой мотив влияет как на процесс принятия решения о проведении реструктуризации компании, так и на степень эффективности реструктуризации. В рамках рассмотренных мотивов причины осуществления реструктуризации могут быть следующие: постоянные (порой кардинальные) изменения внешней среды компании, большая налоговая нагрузка компании, неблагоприятная политическая обстановка и законодательные изменения, неплатежеспособность, кризисное положение и угроза банкротства компании, неэффективная система управления (трудности в управлении компанией), низкие значения основных финансовых показателей, расширение сфер (отрасли) деятельности и расширение конкурентных преимуществ компании и т.д. При этом актуальность причин для компании в разный период времени меняется, а мотивы иногда зависят от специфики компаний, что приводит к необходимости проведения анализа возможных выгод при принятии решения о реструктуризации компании.

Библиографический список

1. Безпалов В.В. Реструктуризация системы управления предприятия: учебное пособие. М.: КноРус, 2022. 280 с.
2. Бобылева А.З. и др. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А.З. Бобылевой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022. 279 с.
3. Мусиенко С.О., Гудова М.Р., Лахметкина Н.И. и др. Реорганизация бизнеса: слияния и поглощения: учебник / под общ. ред. Л.Г. Паштовой. М.: КноРус, 2022. 282 с.
4. Ахмедов А.Э., Шаталов М.А. Повышение эффективности интегрированных структур на основе реструктуризации // Территория науки. 2014. № 6. С. 132-137.
5. Нифаева О.В. Причины и факторы реструктуризации предприятия в условиях кризиса // Экономика и эффективность организации производства. 2020. № 32. С. 142-145.
6. Гермогентова М.Н., Капранова Л.Д., Корнилова Е.В. и др. Реорганизация бизнеса: слияние и поглощения: монография / под ред. Л.Г. Паштовой. М.: КноРус, 2018. 205 с.
7. Официальный сайт Seldon.News. URL: <https://news.myseldon.com/ru/> (дата обращения: 18.09.2022).
8. Официальный сайт компании «Велком». URL: <https://www.velkomfood.ru/> (дата обращения: 18.09.2022).
9. Журнал про инвестиции от Сбера. Инвестиции. Доходчиво. URL: <https://dokhodchivo.ru/> (дата обращения: 18.09.2022).