

ческие материалы для ее использования применительно к конкретным условиям законодательных органов власти различных уровней. В технике это называется “технологическая карта”, в данном случае все необходимые технологические и процедурные решения, а также соответствующие инструментальные и методические материалы могут быть разработаны в результате творческого сотрудничества разработчиков ПК ЮСИС с представителями законодательных органов.

ВЫВОДЫ

1. Концептуальный подход разработчиков ПК ЮСИС, основанный на стремлении максимально приблизить диалог пользователя с Программным комплексом к непосредственному диалогу с самим законодателем с использованием естественного языка, и последовательная практическая реа-

лизация этого подхода позволяют уже сегодня считать ПК ЮСИС эффективно работающей правовой экспертной системой.

2. Предлагаемый разработчиками ПК ЮСИС арсенал поисковых и аналитических функций, при его грамотном использовании и организации работы по рекомендуемой разработчиком методике, обеспечивает пользователю **максимальные возможности для выработки правильного решения** поставленной информационно-правовой проблемы.

3. Реализованные в ПК ЮСИС экспертные и аналитические методы вместе с их инструментальным обеспечением в решении информационно-правовых проблем имеют универсальное значение и могут быть **приложимы в своей основе для выработки решения по другим направлениям**, связанным с поисково-аналитическими методами обработки информации.

УДК 002:303]:[338.23:330.341.42

С. В. Леонтьев, В. М. Скорик, В. Я. Ларин (УНПК МФТИ)

Аналитическое, экспертное и консультационное обеспечение процессов реструктуризации промышленных предприятий России

Предлагается одна из методик реформирования крупных российских предприятий. На примере Владимирской области демонстрируются результаты практической работы по выводу из кризиса градообразующих предприятий области.

Типичное состояние промышленности любого региона России в настоящее время характеризуется следующими факторами:

большинство предприятий находится в кризисном или предкризисном состоянии, т. е. подпадает под формальные критерии банкротства;

в то же время, имеется уже достаточно большой опыт [1–2], показывающий, что при грамотном проведении ряда мероприятий, называемых обычно *реформированием* или *реструктуризацией* предприятия, большая их часть имеет собственные резервы для успешной деятельности;

в регионе действует некоторое число консалтинговых фирм (в частности и иностранных), группы консультантов, или даже отдельные специалисты, которые предлагают свои услуги по реформированию предприятий и в отдельных случаях проводят эту работу в той или иной степени удачно, однако редко кто способен выполнить эти работы “под ключ”, а тем более сопровождать работу по реформированию достаточно долгое время;

руководство большинства предприятий занимает по отношению к реструктуризации с привлечением “внешних” специалистов выжидательную политику по целому ряду причин, начиная с наличия отрицательных примеров реструктуризации и кончая отсутствием у предприятия средств, чтобы нанять успешную консалтинговую фирму.

На фоне этих, и еще целого ряда факторов, по-

пытки администрации к перелому ситуации в промышленности повисают в воздухе, долги предприятий растут, поступления в бюджет уменьшаются.

В администрации Владимирской области постепенно возникло осознание факта: проблема организации процесса реформирования предприятий области стала одной из важных частей региональной политики. Ее решение не может быть осуществлено лишь разработкой декларативных документов (хотя, наверное, и это возможно на первом этапе): необходимо подойти к проблеме комплексно, разработать процедуры взаимодействия различных структур администрации и иных структур в процессе ее решения, включая создание, по необходимости, новых структур, разработку нормативных документов, определяющих “правила игры”. Особенно важно отслеживать реализацию этих процессов на территории Владимирской области. Весь разрабатываемый комплекс мер должен быть направлен на конечную цель — оздоровление и подъем региональной промышленности.

Содержанием настоящей статьи является критический опыт решения поставленной выше задачи.

Вначале рассмотрим подробнее объекты, которые будут участвовать в разрабатываемых процедурах, их цели и задачи, их цели и возможности, существенные для формирования процедур.

1. ПРЕДПРИЯТИЯ. В области имеются предприятия, находящиеся в разной степени финансового благополучия, большинство из которых, как правило, бывшие госпредприятия, находятся в кризисном или предкризисном состоянии и именно они и будут объектом нашего рассмотрения. Заметим сразу, что любое предприятие может оказаться жизнеспособным в рыночных условиях при грамотной проведенной реструктуризации, поэтому необходимо обеспечить претворение основного принципа, существующего в медицине с древних времен: *не навреди*. Т. е. правила игры должны быть такими, что если руководство предприятия осознано необходимость проведения реформирования, нашло средства на ее проведение, то это всячески должно поощряться, независимо от формы собственности, номенклатуры выпускаемых изделий и т. д.

С другой стороны, совершенно очевидно, что успешное функционирование всех предприятий области, по крайней мере, в том виде, в котором они существовали до рынка, НЕВОЗМОЖНО. Отсюда возникает первая задача, которую необходимо решить: *формирование списка предприятий, перспективных для осуществления комплексного реформирования*. Для решения этой задачи, прежде всего, необходимо выделить критерии, по которым можно было бы определить пригодность предприятия для этого списка. Дело в том, что существующие формальные критерии оценки деятельности предприятий (в том числе критерии банкротства) легко позволяют производить негативные оценки, и именно поэтому большинство предприятий находится формально в зоне кризиса. Необходимо разработать критерии, позволяющие оценить перспективность предприятий для региона в целом, причем не только финансово-экономические. Например, с точки зрения администрации, важный критерий — является ли предприятие градообразующим. Для градообразующего предприятия финансово-экономические критерии зачастую отходят на второй план, их место занимают социальные, политические и т. д. На территории области действует специальная структура — *Территориальное агентство Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению во Владимирской области*, в которое, с одной стороны, приходит информация о «неблагополучных» предприятиях, и которое, с другой стороны, само формирует список предприятий для рассмотрения Межведомственной балансовой комиссии. Наш опыт показывает, что комплексное проведение работ по реформированию предприятий области невозможно без тесного взаимодействия Областной администрации и последних двух упомянутых структур, которые должны быть привлечены как для выделения соответствующих критериев, так и для участия в дальнейших процедурах выбора.

С формальной точки зрения, формирование списка предприятий, перспективных для реструктуризации, представляет собой многокритериальную задачу выбора и может решаться достаточно хорошо разработанными методами. Допустим, что список предприятий, намеченных для реструктуризации, составлен тем или иным образом. Возникает вторая задача — *практическая подготовка к реструктуризации всех или части предприятий*

из списка. Эта задача выделяется особо потому, что здесь предприятие воспринимается с совершенно другой точки зрения, чем на первой фазе. Дело в том, что при формировании списка предприятия рассматривается как некоторый пассивный объект, наделенный определенными свойствами. Формулировка критериев и дальнейшая процедура формирования списка предусматривает *активное взаимодействие трех структур*:

Областной администрации,
Территориального агентства,
Межведомственной балансовой комиссии.

Функции же предприятия ограничиваются передачей требуемой от них информации. На второй фазе — предприятие никто не может заставить проводить реструктуризацию, оно само должно захотеть и начать эту работу, уже потому, что за это нужно платить свои деньги, так как финансировать реструктуризацию, всех предприятий Областная администрация, конечно, не в силах. Поэтому здесь предприятие выступает как активный объект, имеющий свои цели, и решение задачи состоит в согласовании целей Областной администрации и руководства предприятия, с выделением факторов, влияющих на изменение целей предприятия, и определения «ресурсов» этих факторов, что формально соответствует применению методов активных систем [3].

Для активной работы с предприятиями на второй фазе Областной администрацией, одной из ведущих консалтинговых фирм, а также несколькими крупными предприятиями области была образована специальная структура — *Владимирское областное агентство по поддержке предпринимательства* (ВОАП). Впрочем, как будет видно из дальнейшего, функции агентства на этом не ограничиваются.

2. КОНСУЛЬТАНТЫ. Под этим названием мы здесь будем подразумевать консалтинговые фирмы, неформально объединенные группы консультантов и отдельных специалистов, способных провести работы по реструктуризации предприятий Владимирской области, наличие которых определяет «реструктуризационный потенциал» области (самостоятельно произвести реструктуризацию предприятие, как правило, не способно).

Несколько слов об опыте работы консультантов за предыдущий период. Во-первых, иностранные консалтинговые фирмы, которые в середине 90-х гг. активно работали, как в рамках различных программ сотрудничества, так и самостоятельно. Можно сказать, что опыт работы с ними, скорее, отрицательный, чем положительный. Дело не в том, что у них плохие специалисты или методика, а в том, что им трудно трансформировать свою работу к российским условиям. Специфика состоит в том, что на предприятии, да и в регионе в целом, отсутствуют специалисты, способные претворить в жизнь разработанные ими планы реструктуризации. Поэтому разработанные планы остаются на бумаге, а клиенты, заплатившие за них солидные деньги, чувствуют себя обманутыми.

С отечественным консалтингом дело обстоит лучше, имеется ряд предприятий, на которых произошли поразительные перемены, хотя и отрицательный опыт присутствует. Изучение опыта отечественных консультантов показывает, что

важной является не только сама методика проведения реформирования (а она у разных фирм разная), но и способность фирмы производить работы по реформированию "под ключ", желательна, с оплатой от конечного результата, что подразумевает не только разработку самого плана реструктуризации, но и сопровождение его выполнения. В сопровождение включаются такие задачи, как:

обучение специалистов предприятия;

предоставление специалистов консалтинговой фирмы для практической работы по конкретным направлениям на предприятии (маркетинг, финансы, персонал и т. д.) пока обучаются свои;

мониторинг (отслеживание по времени) и контроль выполнения качества пунктов плана реформирования и т. д.

Конечно, выполнение работ "под ключ" не по плечу, как правило, группам консультантов и отдельным специалистам, однако они вполне способны провести конкретные тематические работы. При этом нужно иметь в виду, что крупные консалтинговые фирмы находятся в Москве, Санкт-Петербурге, и получить от них определенного специалиста нелегко и дорого, поэтому имеет смысл использовать своих, региональных специалистов, например, на субподряде у центральных фирм.

Упомянутое выше агентство по поддержке предпринимательства — ВОАП — по замыслу, должно было взять (и отчасти взяло) на себя роль консолидирующего элемента при работе с консультантами в целом. Это целый спектр работ, начиная от подбора консультационной фирмы по просьбе предприятия, до заключения контрактов на реформирование от своего имени, с привлечением некоторых консалтинговых фирм и отдельных специалистов по субподряду. Еще одной функцией ВОАП является контроль качества выполнения работ по реструктуризации, производимых отдельными фирмами, с тем, чтобы предприятия имели гарантию от Областной администрации качества проводимых работ.

Все это требует, конечно, и выработки методики определения "качества" соответствующих фирм. Пока эти работы находятся в зачаточном состоянии, выработана лишь базовая методика, на соответствие которой проверяется работа фирм. В качестве нее выбрана методика московской фирмы ЗАО "РОЭЛ Консалтинг" [2]. Важной частью этой методики является ориентация на конечный результат. Под этим подразумевается то, что основная часть оплаты услуг фирмы является процентом от прироста маржинальной прибыли предприятия. В этих условиях фирма как бы предоставляет предприятию кредит на начальных стадиях процесса реформирования, который погашается на более поздних стадиях, в случае успешной его работы. Конечно, работа на таких условиях возможна только для достаточно мощных фирм. Кроме того, в этом случае фирма проявляет большую разборчивость в выборе Клиента, пытается выявить наиболее "перспективных", что может не совпадать с интересами Областной администрации.

3. ОБЛАСТНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ представляет собой целый ряд сложно взаимодействующих структур, однако, для простоты, мы будем рассматривать ее как единую структуру. В контексте данной статьи нас будут интересовать

цели Областной администрации, а так же ее "возможности", т. е. рычаги воздействия на процесс реформирования предприятий региона. Выявление целей и критериев в данной ситуации является очень сложной задачей. Она решается в процессе создания целого ряда нормативных документов таких, как Перспективный план развития региона, Концепция развития промышленности региона и т. д. В сколько-нибудь удовлетворительном виде к настоящему времени эта задача не решена. Поэтому пока правила выбора сводятся к простейшему: чем больше — тем лучше. Правда, особо выделяются предприятия, жизненно важные для области, как правило, градообразующие, реструктуризация которых должна быть проведена при любых условиях.

Согласно этому правилу, администрация, прежде всего, заинтересована в активизации процессов реформирования промышленности, проводимых в регионе. Активизация процессов связана, прежде всего, с пропагандой знаний, т. е. с организацией различного рода семинаров, конференций и т. д., на которых рассказывается об удачных примерах реструктуризации, где выступают представители консалтинговых фирм, видные ученые. Во многом эта работа во Владимирской области стала возможна на базе ВОАП. Разработан также ряд нормативных документов, например, "Временное положение о порядке организации проведения реформирования предприятий Владимирской области", хоть как-то регламентирующих эти процессы.

Говоря о рычагах воздействия, нужно иметь в виду, что прямых рычагов у областной администрации нет, поскольку на прямое финансирование реструктуризации предприятий областного бюджета не хватает. Хотя в бюджете и предусмотрены отчисления в фонд поддержки на реформирование, но они очень невелики. Эти деньги достаточны только на доленое финансирование первого этапа реформирования (разработки плана реформирования и реструктуризации) пилотных предприятий (не более 10–15). Остальные рычаги — не прямые. Среди них отметим угрозу банкротства (по согласованию с Территориальным агентством и Межведомственной балансовой комиссией) и наоборот, отсрочку банкротства сроком от шести до двенадцати месяцев. Другим рычагом является реструктуризация долгов предприятия в местный бюджет, что подразумевает отсрочку долгов предприятия в местный бюджет на разные сроки, при условии исполнения текущих платежей. Важным условием проведения массовой реструктуризации является обеспечение "реструктуризационного потенциала" области и его качества, о чем уже упоминалось в разделе "Консультанты". С формальной точки зрения, эти рычаги вместе с "реструктуризационным потенциалом" и финансами можно рассматривать как ограниченные ресурсы, а задачу реформирования предприятий региона как многокритериальную задачу распределения этих ограниченных ресурсов между предприятиями.

4. МЕТОДИКУ РЕФОРМИРОВАНИЯ также стоит отнести к объектам, участвующим в наших процедурах. Хотя методика, как правило, связана с конкретной консалтинговой фирмой, которая отчасти ее и разработала, но эта связь не является жесткой. В частности, многие консалтинговые фирмы пользуются похожими методами.