

*Пудовкина Ольга Евгеньевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и
управления Сызранский филиал*

ФГБОУ ВО Самарский государственный экономический университет

К ВОПРОСУ О РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБА ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КРИЗИСА В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: Статья посвящена процессу реструктуризации предприятий, своевременность и качество которого непосредственно влияют на устойчивость компаний в современной бизнес среде. Автор приводит подробный перечень причин, провоцирующих кризисы в волатильной экономике, особо выделяя те, которые связаны с непрофессиональным менеджментом и неэффективной организационной структурой.

Ключевые слова: реструктуризация, дестабилизация, управление, предприятие, организационная структура, корпоративное объединение.

Annotation: The article is devoted to the process of enterprise restructuring, the timeliness and quality of which directly affect the sustainability of companies in the modern business environment. The author provides a detailed list of the reasons that provoke crises in a volatile economy, highlighting those associated with unprofessional management and an ineffective organizational structure.

Key words: restructuring, destabilization, management, enterprise, organizational structure, corporate association, management, enterprise, organizational structure, corporate association.

Каждая компания в процессе своей предпринимательской деятельности испытывает состояния потери устойчивости, сталкивается с противоречиями

функционирования и развития, провоцирующими начало кризиса. Причины кризиса могут быть различными: объективными, связанные с потребностью в модернизации и реструктуризации, и субъективные, являющиеся следствием непрофессионального менеджмента.

Если рассмотреть жизненный цикл любой компании, то независимо от ее специфики можно выделить точки дестабилизации, которые разграничивают фазы рождения, устойчивого развития, стабильного функционирования и т. д. Понимание того, что каждый из этих моментов может стать точкой начала кризиса, позволяет вовремя спланировать изменения в организационной структуре, адаптировав ее к потребностям бизнес-среды.

Комплексный анализ корпоративных дестабилизаторов позволяет составить их классификацию (табл. 1) [3].

Таблица 1. Внешние и внутренние факторы дестабилизации

Факторы	Причины дестабилизации
Экономические	- Кризисное состояние экономики, спад и убыточность производства в целом - Разрыв экономических связей со странами ближнего зарубежья
Научно-технические	- Долговременное отсутствие финансирования научных разработок технического потенциала
Информационные	- Отсутствие методологии антикризисного менеджмента и невозможность использования зарубежного опыта без адаптации к российским условиям в полном объеме
Рыночные	- Низкая конкурентоспособность продукции российских производителей - Незрелость инфраструктуры бизнеса и, как следствие, отсутствие у отечественных производителей стимула к развитию
Организационные	- Нерациональная организация производственного процесса, приводящая к высокой себестоимости продукции
Материально-технические	- Высокий уровень морального и физического износа основных фондов - Низкая оборачиваемость и дефицит оборотных средств - Нерациональное использование производственной мощности
Социально-экономические	- Эклектичная реструктуризация: передел собственности без учета пропорций и последствий для экономики страны в целом - Непрофессиональный маркетинг - Отсутствие инноваций

Независимо от причин дестабилизации, основной состав позитивных задач реструктуризации можно представить следующим образом:

- привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов;

- поиск бизнес-партнеров;
- расширение и укрепление основного процесса;
- внедрение новых технологий;
- диверсификация деятельности;
- реализация совместных проектов и т. д.

Решение этих задач достигается посредством целого комплекса преобразований, важнейшим из которых является перестройка организационной структуры компании, приведение ее в соответствие с изменившимися условиями как вне, так и внутри компании. Реструктуризация, собственно, и представляет собой процесс формирования адекватной структуры компании с целью повышения управляемости и устойчивости в условиях риска и изменчивости экономики.

На современном этапе организационные структуры многих российских компаний нуждаются в серьезных преобразованиях. Моделируя структуру компании, необходимо учитывать отношения не только между исполнительными элементами производственно-хозяйственной системы, но и между ними и другими элементами - функциями, технологиями, видами ресурсов, продукцией. Об отношениях с этими элементами в научной литературе говорится очень мало, а между тем полного понимания организационной структуры невозможно достичь без их учета. Рассмотрим участие отношений этих элементов в формировании корпоративной оргструктуры.

Отношения «структура–функции» заключаются в делении функций системы на функции исполнительных звеньев и в интеграции функций звеньев в функции системы. Это означает, что функции системы должны быть распределены по звеньям. Тем самым они будут упорядочены и организованы в пространстве.

Отношения «структура–технология». Технология устанавливает, какой именно персонал необходим для данных работ, а структура показывает, кто по

своим обязанностям, правам, специализации, мощности, квалификации может и должен их выполнять.

Отношения «структура–человеческие ресурсы». Структура устанавливает общие требования к составу, пропорциям, квалификации кадров, т. к. она формирует набор должностей, штатных единиц подразделений с присущими им параметрами. Рабочая сила как вид ресурса должна привлекаться, обучаться и распределяться по готовым структурным ячейкам. При этом учитывается и обратное влияние.

Отношения «структура–информация». Потoki информации ориентированы в пространстве территориальном, профессиональном или функциональном, иерархическом. Информация имеет адреса и каналы движения благодаря структуре, которая формирует функции и связи звеньев.

Отношения «структура–финансовые ресурсы». Организационные отношения этих двух элементов заключаются в том, что организационная структура обеспечивает адресное движение, позволяет связать финансовые ресурсы с конкретным звеном структуры, т. е. упорядочивает этот вид ресурсов в территориальном, функциональном и иерархическом пространстве.

Отношения «структура–продукты». У результатов труда, в том числе исследовательских и управленческих решений, должны быть свои «производители», авторы и владельцы (собственники, распорядители, пользователи).

В кризисных условиях резко усиливаются различия в положении отдельных структурных подразделений компании. Такая несбалансированность является следствием невозможности сохранения прежних объемов традиционных производств из-за неравномерности спада производства разных видов продукции. В результате обостряются противоречия между благополучными и неблагополучными подразделениями, и возникает необходимость их разграничения на конкурентоспособные и неконкурентоспособные. Поэтому реструктуризация может осуществляться по следующим направлениям [2]:

- преобразование структуры предприятия в рамках его прежних организационно-пространственных границ;
- разделение предприятия на отдельные самостоятельные части;
- выделение отдельных частей из состава предприятия;
- присоединение к предприятию частей из внешнего окружения;
- слияние предприятия с другими организациями из внешнего окружения.

Потребность в создании интегрированной структуры в процессе поглощений, слияний или присоединения компаний продиктована необходимостью расплатиться за приобретение, получив синергический эффект от сделки. В каждом конкретном случае реструктуризация преследует цель создания уникальной корпоративной оргструктуры для объединившихся компаний. При этом зафиксированный опыт топ-менеджеров в части преобразования существующих оргструктур в корпоративную в лучшем случае представлен рекомендациями по формированию новой оргструктуры, основные из которых приведены в табл. 2 [3].

Таблица 2. Практические рекомендации по разработке интегрированной структуры объединенных компаний

Элемент организационной структуры	Содержание	Факторы, подлежащие учету
Отделы и подразделения	Закрепление видов деятельности и функций за конкретными хозяйственными подразделениями и отделами	Прямая связь видов деятельности, выполняемых подразделениями и сотрудниками, с миссией и задачами соответствующего подразделения. Полнота использования возможностей для объединения в одном звене близких по сути видов деятельности и / или трудовых операций
Обеспеченность трудовыми ресурсами	Количество сотрудников, занимающих одинаковые должности, занятых в одних и тех же бизнес-процессах, выполняющих одну и ту же хозяйственную функцию	Обеспеченность трудовыми ресурсами стратегически важных и ориентированных на создание дополнительной стоимости для потребителей бизнес-процессов и операций. Обеспеченность трудовыми ресурсами «узких мест» в общей технологии

Интеграция	Степень обмена информацией, пересечения функций и сфер ответственности, координация принимаемых управленческих решений между подразделениями, отделами и конкретными сотрудниками	Оптимальная координация работ, для которых требуется содействие сотрудников других подразделений или отделов. Разработка процедур эффективного взаимодействия между отделами и функциональными службами
------------	---	---

Таким образом, преимущества корпоративного объединения заключаются в увеличении корпоративного капитала, оптимизации его структуры, повышении эффективности управления, улучшении структуры ресурсной базы, расширении рынков сбыта и поставок, активизации финансирования инноваций (НИОКР), рационализации сбытовой сети и послепродажного обслуживания, роста приобретений ценных промышленных «ноу-хау» и патентов, возрастании деловой репутации фирмы, повышении конкурентоспособности.

1. Объединенная корпорация как единое структурное образование со стабильными внутренними взаимосвязями позволяет уменьшать непроизводительные затраты и осуществлять долгосрочное инвестирование в развитие своего производства.

2. Взаимодействие родственных производств в рамках объединенной корпорации позволяет избегать случаев проявления экономической недобросовестности партнеров.

3. Объединенная корпорация легче адаптируется к неожиданным изменениям обстановки.

4. Социальные преимущества: возможность привлечения высококвалифицированных специалистов, разнообразие рабочих мест и видов деятельности, профессиональное обучение, повышение квалификации, планирование карьеры.

Библиографический список:

1. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. — СПб.: КультИнформ. Пресс, 2017. — 239 с.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под. ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 432 с.
3. Бобылева А. З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика: Учеб. пособие. — 2_е изд., испр. — М.: Дело, 2014. — 256 с.