
**ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
ECONOMICS OF INNOVATION-DRIVEN GROWTH:
THEORY AND PRACTICE**

УДК 332.12

DOI: 10.24151/2409-1073-2021-1-6-10

Реструктуризация как механизм оптимизации деятельности предприятия

А.А. Волоцкой

Отдел гарантии и сервиса подводных лодок АО ПО «Севмаш»

alf_1975@rambler.ru

Исследование ориентировано на вопросы природы реструктуризации предприятия, выделяет ее причины и этапы, использует системный подход как унифицированный метод научного познания. Автор демонстрирует связь состояния внутренней и внешней среды предприятия с успешностью процесса реструктуризации, а также обосновывает необходимость тщательного планирования процедур реструктуризации, с целью минимизации рисков. Определение реструктуризации, данное автором, упорядочивает принятые ранее понятия и полагает реструктуризацию как циклический системный процесс стратегического планирования, который ведет к комплексным изменениям в деятельности предприятия и повышению эффективности производства.

Ключевые слова: реструктуризация, этапы реструктуризации, причины реструктуризации, система, планирование, реорганизация.

Restructuring as a optimization mechanism of enterprise activity

A.A. Volotskoy

*Submarine Warranty and Service Department of Production Association
«Northern Machine-Building Enterprise» JSC*

alf_1975@rambler.ru

The study focuses on the nature of restructuring, highlighting its causes and stages, uses a systematic approach as a unified method of scientific knowledge. The author demonstrates the relationship of the internal and external environment of the enterprise with the success of the restructuring process, and also substantiates the need for careful planning of restructuring procedures in order to minimize risks. The definition of restructuring, given by the author, streamlines the previously accepted concepts and believes restructuring as a cyclical systematic process of strategic planning, which leads to comprehensive changes in the enterprise activity and improve production efficiency.

Keyword: restructuring, stages of restructuring, reasons for restructuring, system, planning, reorganization.

Реструктуризация — это действие, предпринимаемое в целях существенного изменения финансовых и операционных аспектов структуры предприятия, как правило, когда имеют место финансовые сложности.

Реструктуризация является одним из видов корпоративных действий, которые включают в себя значительное изменение долга, операций или структуры предприятия в качестве способа ограничения финансового ущерба и улучшения бизнеса. Реструктуризация бизнеса (или организационная реструктуризация) — это процесс, который может решить проблему неудовлетворительного статус-кво предприятия на постоянно развивающемся рынке. Она должна основываться на правильном стратегическом планировании, подпитываться инновациями, или же это может быть тактическая реакция на неожиданные обстоятельства.

Предприятие может реструктурироваться для того, чтобы подготовиться к продаже, выкупу, слиянию, изменению общих целей. Предприятие может принять решение о реструктуризации после того, как потерпело неудачу в запуске нового продукта или услуги, которая поставила его в положение, когда оно не может генерировать доход, достаточный для покрытия заработной платы и долгов. Законодательство же рассматривает реструктуризацию предприятия в основном с точки зрения решения финансовых проблем [4].

Мы считаем, что реструктуризация всегда является очень активным, подчас болезненным процессом, в силу того, что и внутренняя, и внешняя среда предприятия претерпевают существенные изменения, оптимизируется кадровая структура производства, иными словами, сокращаются рабочие места. Но как только она будет завершена, предприятие будет иметь все предпосылки для более плавных и экономически обоснованных бизнес-операций. Одним из условий продуктивного достижения целей за счет повышения эффективности производства является адаптация сотрудников к новой среде хозяйствования.

По мнению С.В. Овсянникова, главная особенность реструктуризации, в отличие от текущих отдельных изменений в производстве, структуре капитала или собственности, в рынках сбыта и т.п., состоит в том, что она не является частью повседневного делового цикла предприятия. Именно необходимость комплексного характера преобразований, затрагивающих практически все стороны функционирования компании, обуславливает реструктуризацию [3, с. 4].

Причины возникновения реструктуризации могут быть обусловлены как внешними, так и внутренними факторами. К внешним причинам реструктуризации предприятия, независимо от сферы ее деятельности, организационной структуры и прочих аспектов, мы относим изменяющиеся потребности на рынке, появление новых тенденций в отрасли, влияние инноваций на производственные процессы, действия конкурентов. Все эти факторы требуют быстрой и активной реакции, в противном случае время может быть упущено, что в результате способно привести предприятие к финансовому и иному краху.

К внутренним причинам относятся причины экономического свойства, такие как: более низкая по сравнению с ожиданиями рентабельность, неудовлетворительный уровень валовой прибыли, очень высокий уровень эксплуатационных расходов, недостаточный денежный поток, низкий инвестиционный уровень, низкая производительность, чрезмерный уровень затрат на рабочую силу. В эту же группу мы включаем и причины неэкономического характера: неправильное распределение обязанностей и полномочий в организационной структуре предприятия, неэффективные внутренние коммуникации, неадекватная архитектура бизнес-процессов, отсутствие лидерской составляющей в организации.

Все перечисленные выше причины являются основанием, достаточным для инициации процесса реструктуризации.

Любое предприятие предпочитает оставаться на рынке в стабильном, устойчивом состоянии как можно дольше. Для этого ему необходима действенная корпоративная стратегия, которая представляет собой систему функциональных стратегий. Важно отметить, что и реструктуризация — это тоже элемент общей стратегии предприятия, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия в долгосрочном периоде.

Наличие четкой, целенаправленной стратегии дает предприятию возможность «двигаться» в правильном направлении. Нельзя спрогнозировать все процессы, события, воздействия, но корпоративная стратегия совершенно однозначно должна видеть развитие в перспективе.

В силу того факта, что реструктуризация предприятия является комплексом радикальных изменений не только в организационной структуре, но и во всех аспектах деятельности, таких как: управление цепями поставок, производство, маркетинг, кадровая политика, внешние и внутренние коммуникации, — можно констатировать, что, будучи процессом всеобъемлющим и цикличным, реструктуризация сталкивается на своем пути с рядом препятствий. Сопrotивление сотрудников предприятия изменениям — это одно из самых значительных обстоятельств, препятствующее успешной реструктуризации. Вторым, и не менее значимым, фактором является отсутствие осознания тех элементов корпоративной системы, которые должны быть скорректированы.

Реструктуризация делает бизнес более интегрированным и прибыльным.

Необходимость в реструктуризационных процессах не только продиктована условиями кризиса, низкими производственными показателями, но и не противоречит

стратегиям развивающихся, прибыльных предприятий, что свидетельствует о дальновидности топ-менеджмента предприятия.

Мы отмечаем, что реструктуризация как процесс состоит из ряда взаимосвязанных, последовательных этапов.

Первый этап реструктуризации — это стадия планирования. Поставленные бизнес-цели должны быть амбициозными, но реалистичными, ограниченными по времени, конкретными и четко измеряемыми. На данной стадии необходимо спланировать распределение всех ресурсов для достижения поставленных целей, сформировать бюджет, который будет отражать затраты на реструктуризационные процессы.

Второй этап — это тестирование внедрения. Маломасштабные тесты помогают избежать рисков ситуаций, дорогостоящих ошибок, последствия которых негативно повлияют на деятельность всего предприятия.

Третий этап — это анализ и оценка, а именно измерение результатов и их сравнение с поставленными целями. При необходимости сотрудники предприятия осуществляют корректирующие действия. Считается, что данный этап реструктуризации является наиболее важным в процедуре ее реализации.

Четвертый этап демонстрирует полное развертывание процедуры реализации через выявление просчетов. Крупные проекты по внедрению редко бывают безошибочными. Предприятия должны быть готовы вносить необходимые коррективы столько раз, сколько потребуется.

Проходя последовательно все этапы, предприятия могут совершить следующие типичные ошибки в планировании и реализации процесса организационной реструктуризации:

— некоторые цели проекта не соответствуют критериям SMART¹, а результаты

¹ SMART / SMARTER — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач. Схема постановки целей SMART создана Джорджем Дораном в 1981 году.

данного процесса не в полной мере и должным образом измерены и проанализированы;

— внутренняя коммуникация недостаточная, слишком сильно дестабилизирует организацию в ходе процесса реструктуризации;

— совместное участие в проекте на всех организационных уровнях ограниченное, негативно сказывается на его реализации;

— реструктуризация не интегрирована со стратегией предприятия;

— сценарная реструктуризация носит тактический характер, цели неясные, запланированы только на высшем уровне, без сбора обратной связи со всех уровней организации, ответственность «разбавленная».

Мы подчеркиваем, что для того, чтобы реструктуризация предприятия, независимо от его размера, отраслевой принадлежности и формы собственности, была успешной, дала положительные результаты и обеспечила эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе, надо иметь однозначное и логически выстроенное видение процедуры ее реализации, обладать системой знаний, умений и навыков, комплексом необходимых ресурсов и четким планом действий. Например, в зависимости от согласия акционеров и кредиторов, предприятие может продать свои активы, реструктурировать свои финансовые механизмы, выпустить собственный капитал для уменьшения долга или подать заявление о банкротстве.

Как считает П. В. Аксенов, «на сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что данный процесс — это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве» [1].

Реструктуризация требует тщательной подготовки, оценки ресурсов, обязательных для ее внедрения, и анализа всех затрат, детального планирования. Именно это и поз-

волит осуществить ее эффективно, привести предприятие в соответствие с требованиями экономических и социальных условий.

Таким образом, реструктуризация — это необходимый процесс эволюции, постоянного совершенствования, быстрых реорганизаций, реакции на изменения окружающей среды, которые при правильном распределении ресурсов, выборе корректной стратегии изменений способны вывести любое предприятие на новый, более качественный, отвечающий требованиям времени уровень.

Литература

1. **Аксенов П. В.** Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития компании [Электронный ресурс] // Стратегические решения и риск-менеджмент: электронный журнал. 2012. № 4. URL: <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2012-4-74-77> (дата обращения 05.01.2019).

2. **Белоусов П. В.** Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. 26 с.

3. **Овсянников С. В.** Реструктуризация предприятия: учебное пособие. Воронеж: Изд-во ЦНТИ, 2009. 118 с.

4. **Гребенников А.А.** Реструктуризация компании: подходы и опасности [Электронный ресурс] // Справочник экономиста. 2019. № 1. Профессиональное издательство: [электронное издательство]. Режим доступа: https://www.profiz.ru/se/1_2019/varianty_restrukturizacii (дата обращения 05.01.2019).

5. **Шимоханская Т. В.** Совершенствование методологии учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития организации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Йошкар-Ола, 2011. 34 с.

Поступила 31.01.2021

Волоцкой Александр Анатольевич — начальник отдела гарантии и сервиса подводных лодок АО ПО Севмаш (РФ, Северодвинск, Архангельская обл., Архангельское шоссе, 58, 164500), alf_1975@rambler.ru

References

1. Aksenov P. V. Restrukturizacija kak sposob obespechenija uctoichivosti razvitija kompanii [Jelektronnyj resurs] // Strategicheskie reshenija i risk-menedzhment: jelektronnyj zhurnal. 2012. № 4. URL: <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2012-4-74-77> (data obrashhenija 05.01.2019).

2. Belousov P. V. Upravlenie konkurentosposobnost'ju promyshlennogo predpriyatija: avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. M., 2007. 26 s.

3. Ovsjannikov S. V. Restrukturizacija predpriyatija: uchebnoe posobie. Voronezh: Izd-vo CNTI, 2009. 118 s.

4. Grebennikov A.A. Restrukturizacija kompanii: podhody i opasnosti [Jelektronnyj resurs] // Spravochnik jekonomista. 2019. № 1. Professional'noe izdatel'stvo: [jelektronnoe izdatel'stvo]. Rezhim dostupa: https://www.profiz.ru/se/1_2019/varianty_restrukturizacii (data obrashhenija 05.01.2019).

5. Shimohanskaja T. V. Sovershenstvovanie metodologii uchetno-analiticheskogo obespechenija us-tojchivogo razvitija organizacii: avtoref. dis. ... d-ra jekon. nauk. Joshkar-Ola, 2011. 34 s.

Submitted 31.01.2021

Volotskoy Alexander A., head of Submarine Warranty and Service Department of Production Association «Northern Machine-Building Enterprise» JSC (RF, Severodvinsk, Arkhangelsk region, 58, Arkhangelsk highway, 164500), alf_1975@rambler.ru