

УДК:334.76

ОСОБЕННОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

Н. Ю. Псарева

Государственный университет управления,
Российская федерация, г. Москва, Рязанский проспект, 99
kaf-em@yandex.ru

Реструктуризация является одним из инструментов, направленных на обеспечение реализации стратегии развития, и связана, прежде всего, с изменениями управленческих функций, организационной структуры. В холдинговых структурах наличие портфеля стратегических бизнес-единиц связано с особенностями процесса реструктуризации, включая изменения в корпоративном и операционном управлении.

Ключевые слова: реструктуризация, холдинг, стратегия развития, управление изменениями, дочерние общества, интегрированная корпоративная структура (ИКС).

FEATURES OF RESTRUCTURING OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES

N. Y. Psareva
State University of Management,
Russian Federation, Moscow, Ryazan Avenue, 99
kaf-em@yandex.ru

Restructuring is one of the tools aimed at ensuring the implementation of the development strategy, and is primarily associated with changes in management functions and organizational structure. In holding structures, the presence of a portfolio of strategic business is associated with the peculiarities of the restructuring process, affecting changes in corporate and operational management

Keywords: restructuring, holding, development strategy, change management, subsidiaries, integrated Corporate Structure (ICS)

Введение

Развитие современных крупных корпораций, интегрированных как по горизонтальному и вертикальному принципам, и представляющим холдинговые структуры с многочисленными стратегическими бизнес-единицами (дочерними обществами, филиалами) осуществляется с учетом влияния внешней среды с перспективой возможных изменений на будущее. Особенности современной среды бизнеса, связанной с глобализацией экономики, скоростью изменений технологий, усиливающейся конкуренцией, усилением роли знаний, власти покупателей, требуют адаптации крупных компаний к различному роду изменений, что обеспечивается реструктуризацией, требующей переоценки достаточности и оценки эффективности использования собственных ресурсов, имеющихся компетенций. Быстротечное изменение разработанной плановой стратегии под влиянием внешних ли внутренних факторов (спонтанная стратегия) вызывает необходимость осуществления продуманной реструктуризации бизнеса стратегических бизнес-единиц, обеспечивая конкурентоспособность корпорации в целом и достижение поставленной цели стратегического развития ИКС. Для ИКС очень важно провести реструктуризацию не только головной компании, но и стратегических бизнес-единиц, с целью достижения установленных для них стратегий развития [4]. Это, в конечном итоге, позволит достигнуть целей корпоративной стратегии ИКС. Использование инструментов реструктуризации стимулирует прогрессивное развитие предприятий, что связано с направлениями работы конференции.

Анализ конкуренции на рынке позволяет компании выбрать управленческие решения, позволяющие на основе использования своих сильных сторон уменьшить негативное влияние слабых сторон и сформировать необходимые компетенции, способные достигнуть поставленных целей. Под ИКС, в контексте настоящего исследования, понимаются холдинги, в составе которых имеются дочерние общества и филиалы, выполняющие соответствующие функционалы, обеспечивающие экономическую устойчивость и конкурентоспособность, и головная компания – владелец контрольных пакетов акций/долей дочерних обществ.

Реструктуризация и реформирование таких структур связано не только с наличием имеющихся ресурсов и компетенций, но с вопросами корпоративного управления. Количественный состав стейкхолдеров, интересы которых связаны с деятельностью ИКС, значительно расширяется, так как в зависимости от акционеров/участников самой материнской (головной) компании и ее дочерних обществ, решения, принимаемые по реформированию, могут быть заблокированы либо советом директоров при его наличии, либо собранием акционеров. Решения, связанные с приобретением активов, слиянием, поглощением и другими формами реорганизации, требуют согласия собственников бизнеса. Увеличивается количественный состав поставщиков, потребителей продукции/услуг, согласование действий с которыми требуют дополнительных затрат и усилий. Расположенные на удаленных территориях дочерние общества и филиалы должны учитывать интересы местных властей, общественных организаций, местного населения и т. п.

Особенностью реформирования и препятствием к реализации намеченных планов могут стать особенности национальной культуры, правовая регламентация процессов, если ИКС представляет собой транснациональную корпорацию.

Реформирование ИКС, выбор способов реструктуризации связан с имеющимися компаниями ресурсами, компетенциями и способностями их увеличения, что учитывается не только при выборе стратегии компании, но и выборе путей ее реформирования для обеспечения конкурентоспособности как в целом ИКС, так и ее дочерних обществ в регионах присутствия [3].

Анализ внутренней среды позволят исследовать все ресурсы компании, включая финансовые, материальные, человеческие, интеллектуальные и отношенческий капитал, что является первоочередной задачей. Количественный и качественный состав ресурсов и способности компании их использовать позволяют ИКС и ее стратегическим бизнес-единицам обеспечивать конкурентоспособность на рынке, что очень важно для многопрофильной ИКС. Корпоративный бизнес-портфель ИКС и стратегия каждой бизнес-единицы должны соответствовать поставленным стратегическим целям. Поэтому количественный и качественный анализ ресурсов, закрепленных за бизнес-единицами, позволяет определить необходимое и достаточное количество всех видов ресурсов, и при необходимости либо усилить их за счет перераспределения в рамках ИКС, либо приобрести необходимые ресурсы.

Анализ ресурсов осуществляется параллельно способностям персонала стратегических бизнес-единиц по их использованию с целью достижения поставленных целей. Количественный и качественный состав персонала бизнес-единиц может быть изменен, если меняется конфигурация организационной структуры не только бизнес-единиц, но и структуры управления в головной компании ИКС. В зависимости от поставленных целей ИКС в целом и ее стратегических бизнес-единиц могут использоваться различные методы и инструменты реструктуризации (слияние, поглощение, разделение, присоединение).

Согласованное действие всех бизнес-единиц обеспечивает ИКС конкурентоспособность на рынке, изменения которого требует реструктуризации, что подтверждено исследования Р. Румельта, доказавшего, что прозрачная деятельность бизнес-единицы, согласованная с работой других подразделений, позволит ИКС усилить конкурентоспособность не только самой бизнес-единицы, но

в целом ИКС [2]. Реструктуризация ИКС связана с реализацией выбранной ей стратегии. С изменением любой стратегической бизнес-единицы требуется реструктуризации организационной структуры как головной компании, так и ее дочерних обществ, всей системы взаимоотношений между головной компанией и структурными подразделениями ИКС.

Учитывая ускорение деловой активности, обновление технологий производственных и управленческих процессов и других факторов, приводящих к необходимости трансформации плановой стратегии, важно понимать, что процесс реструктуризации является необходимым и обязательным условием, позволяющим ИКС добиться поставленных целей развития.

Видение концепции реструктуризации основывается на выбранной стратегии развития ИКС и ее структурных подразделений, входящих в портфель бизнес-единиц [4].

Это позволяет определить направления, методы и инструменты, используемые в процессе реструктуризации, позволяющие повысить эффективность управления ИКС, обеспечивая ее конкурентоспособность, а также определить четкую позицию не только для бизнес-единиц, но и всех сотрудников, выбрать методы стимулирования и повысить заинтересованность в работе [1].

Рассмотрение теоретических вопросов, связанных с реструктуризацией в ИКС, показывает, что управление портфелем стратегических бизнес-единиц ориентировано на реализацию стратегии головной компании и охватывает широкий круг вопросов, связанных с обновлением технологий производственных и управленческих процессов и других факторов, что процесс реструктуризации является необходимым и обязательным условием, позволяющим ИКС добиться поставленных целей развития. Проводя реструктуризацию, нужно правильно выбрать методы реструктуризации, основываясь на принципах, позволяющих учесть ценности и потребности всех участников, что позволит минимизировать затраты и достичь поставленных целей.

Реформирование ИКС, выбор способов реструктуризации связан с имеющимися у компании ресурсами, компетенциями и способностью их увеличения, что учитывается не только при выборе стратегии компании, но и при выборе путей ее реформирования для обеспечения конкурентоспособности как в целом ИКС, так и ее стратегических бизнес-единиц (дочерних обществ) в регионах присутствия.

Список использованных источников

1. Гуржиев, В. А. Организационно-функциональная модель реструктуризации интегрированных экономических структур в посткризисный период / В. А. Гуржиев, Н. И. Рогов, Е. А. Гончарова // Вестник евразийской науки. – 2014. – № 2 (21). – С. 26.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг бизнеса: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Санкт-Петербургский ун-т, 1997. – 332 с.
3. Макаров, А. С. Реструктуризация предприятия: сущность, виды, система оценки и этапы проведения / А. С. Макаров, Ю. С. Макарычева // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 34. – С. 33–39.
4. Тараканов, В. А. Стратегия корпоративной реструктуризации диверсифицированного холдинга / В. А. Тараканов // Транспортное дело России. – 2011. – № 5. – С. 47–48.
5. Bochkareva, N. G. Analysis of the main methods of business valuation / N. G. Bochkareva, V. A. Mushrub, T. N. Tukhkanen [et al.] // International Journal of Applied Business and Economic Research. – 2017. – 15 (23). – P.47–54.