

ОЦЕНКА РИСКОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

RISK ASSESSMENT IN THE FORMATION OF A STRATEGY FOR SUSTAINABLE ENTER- PRISE DEVELOPMENT

N. Kuczkowska

Annotation

The modern economy is in a state of fundamental changes connected with changes in property relations, technologies, the development of globalization processes and the participation of the Russian Federation as a subject of the world economy. These changes take place in the process of reforming with the help of a set of working tools, among which the leading role is played by restructuring. The purpose of the article is the theoretical justification of factors and the analysis of risks affecting the restructuring of enterprises. The process of restructuring various enterprises with the aim of ensuring import substitution, improving the financial and economic activities of enterprises, modernizing the production process, overcoming the crisis phenomena is being actively pursued in the Russian Federation.

Keywords: finance, management, structures, development, enterprise, support.

Кучковская Наталья Валерьевна
К.э.н., доцент,
Финансовый университет
при Правительстве РФ

Аннотация

Современная экономика находится в состоянии фундаментальных преобразований, связанных с изменениями отношений собственности, технологий, развитием процессов глобализации и участия в них Российской Федерации как субъекта мировой экономики. Указанные изменения проходят в процессе реформирования с помощью комплекса рабочих инструментов, среди которых ведущую роль играет реструктуризация. Целью статьи является теоретическое обоснование факторов и анализ рисков, влияющих на реструктуризацию предприятий. Процесс реструктуризации различных предприятий с целью обеспечения импортозамещения, улучшения финансовой и экономической деятельности предприятий, модернизации производственного процесса, преодоления кризисных явлений в последнее время активно проводится в Российской Федерации.

Ключевые слова:

Финансы, менеджмент, структуры, развитие, предприятие, поддержка.

Процесс реструктуризации предприятия – осуществление организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых и технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия [4, с. 42]. Реструктуризация большинства кризисных предприятий обусловлена рядом причин [5, с. 112]:

- ◆ физическим и моральным старением активов предприятий;
- ◆ высокой себестоимостью продукции относительно ее цены;
- ◆ несовершенством системы организации и управления предприятием в рыночных условиях;
- ◆ отсутствием спроса на рынке производственной товарной массы.

С целью повышения эффективности работы, конкурентоспособности и увеличение прибыльности предприятия необходимо проводить реструктуризацию не только неспособных, но и нормально работающих предприятий [2, с. 556].

Реструктуризация нормально функционирующего бизнеса имеет профилактический характер предупреж-

дения возможных кризисов, направленная на сохранение имеющихся размеров или увеличения доходов. Основные задачи реструктуризации [6, с. 95]:

- ◆ привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов;
- ◆ поиск партнеров для совместного бизнеса;
- ◆ расширение и укрупнение производства;
- ◆ внедрение новых технологий;
- ◆ диверсификация и демонополизация производства;
- ◆ дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия;
- ◆ оптимизация организационной и функциональной структуры предприятия;
- ◆ реинжиниринг бизнес-процессов;
- ◆ оптимизация количественного и качественного состава персонала;
- ◆ модернизация и техническое перевооружение существующей производственной базы предприятия на основе внедрения инновационных технологий;
- ◆ реорганизация системы управления и использования человеческих ресурсов;
- ◆ качественное изменение отношений с потребителями, создание новой целевой клиентской группы и др.

Для эффективного проведения реструктуризации учитывают внутренние и внешние факторы, которые влияют как на процесс реструктуризации, так и на конечный результат преобразований (рис. 1).

Наличие этих факторов приводит к возникновению ряда рисков во время проведения реструктуризации. Выделяются следующие основные риски при проведении реструктуризации:

1. Неправильный выбор вида реструктуризации. Выбор методов реструктуризации определяется в зависимости от стратегии, целей и состояния компании.
2. Риск преждевременной оценки результатов реструктуризации. На практике определить, где начинаются реальные результаты структурных изменений очень сложно. Часто негативные краткосрочные последствия реструктуризации менеджмент компании принимает за ее итоги.
3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления компании. Этот риск можно

минимизировать двумя способами: путем увольнения менеджмента компании и привлечения новой команды управленцев, либо за счет проведения специализированных семинаров и тренингов для разъяснения руководству целей и основных направлений реструктуризации. В любом случае, чтобы обнаружить и управлять этим риском, необходимо привлечение профессиональных специалистов.

4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов. Традиционно компании недооценивают сложность реструктуризации.
5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации. Этот риск подразумевает не только различную степень заинтересованности сотрудников компании в структурных изменениях. Он включает и конфликт интересов, который может возникнуть между менеджментом и собственниками компании в ходе реструктуризации и отрицательно повлиять на их мотивацию в течение проекта.
6. Риск появления негативных социальных послед-

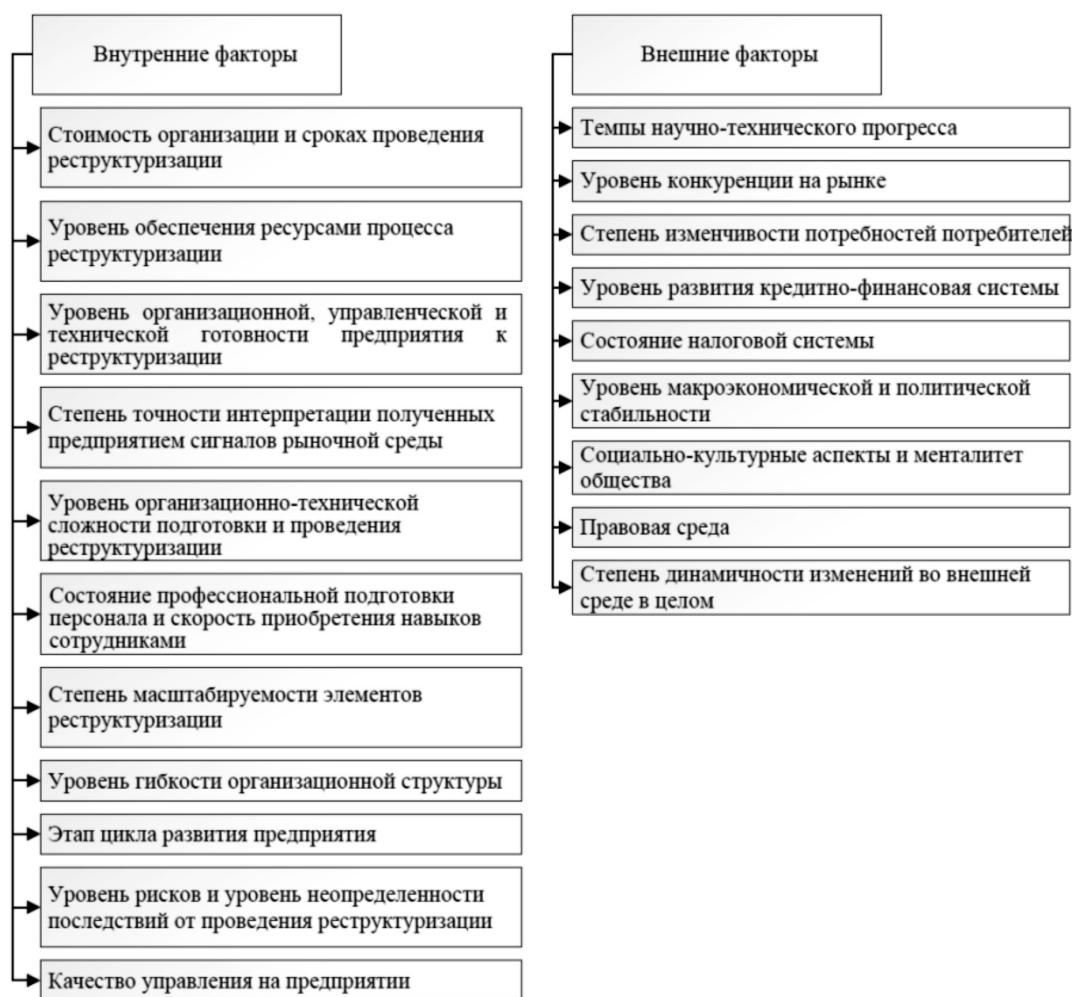


Рисунок 1. Факторы, влияющие на процесс реструктуризации.

ствий. Возникновение негативных социальных последствий в ходе проведения реструктуризации – нормальная практика, которая действует в странах с рыночной экономикой. Она проявляется в массовых сокращениях персонала с действующих производств.

7. Ошибочная оценка имеющихся ресурсов.

8. Отсутствие конкретных и четко поставленных задач реструктуризации.

9. Преждевременное прекращение процедуры реструктуризации. Как правило, это происходит, если руководство сталкивается с первыми трудностями, преодолевать которые не хочет, или же наоборот – как только появляется первый положительный результат.

10. Противоположная ошибка – длительная реструктуризация: как правило, для полноценного и эффективного проведения процедуры достаточно 12 месяцев. Внедрения изменений обычно связаны с определенным напряжением в рабочих процессах, поэтому затягивание мероприятия не только нецелесообразно, но и чревато серьезным сбоем в работе предприятия.

11. Проведение реструктуризации под руководством неопытного руководства.

12. Начало реструктуризации без проведения предварительной полноценной оценки. Дело в том, что зачастую во время внедрения определенных изменений проявляются имеющиеся проблемы в других элементах предприятия и их функционировании. Руководство должно быть готовым к такому и в этот момент оперативно реагировать и контролировать проблемы, возникшие при этом.

Для того чтобы процесс реструктуризации прошел как можно успешнее, необходимо разработать программу реструктуризации, которая должна включать проработки концепции реструктуризации предприятия и формирования бизнес-плана реструктуризации, что даст возможность оценить объем работы по реализации проекта рес-

труктуризации; просчитать финансовые затраты на реализацию проекта и определить необходимость привлечения внешних инвестиций. Проанализируем различные задачи, которые встают перед менеджерами для обеспечения процесса реструктуризации, и предложим различные меры для уменьшения рисков.

Задача менеджмента предприятия на первом этапе – сформировать и обучить проектную управленческую группу методологии проведения реструктуризации; обеспечить руководство и поддержку этого проекта. В табл. 1. предложены меры, которые обеспечат проведение первого этапа.

Задачи второго этапа (сбор информации и определение проблем) – исследование рынка товаров или услуг, в которых нуждается потребитель; определяются виды деятельности, которые не являются перспективными и которые необходимо ликвидировать, и перспективные направления в деятельности предприятия; проводится систематизация процессов реструктуризации [7, с. 302].

На этом этапе важным является проведение маркетинговых исследований с целью систематизации запросов и пожеланий потребителей и обоснования целесообразности мероприятий по реструктуризации предприятия, которые непосредственно ориентированы на удовлетворение потребительского спроса и обеспечение эффективных и безотказных каналов связи и взаимодействия с поставщиками. В табл. 2. определены рекомендуемые мероприятия во время осуществления второго этапа реструктуризации предприятия.

Этап третий: разработка и доведение до исполнителей определенных проблем. Задача этого этапа – разработка такого видения проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели [3, с. 67].

Таблица 1.

Мероприятия для проведения первого этапа реструктуризации.

Меры	Преимущества
Обучение и предоставление информации группе по реорганизации	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях
Привлечение к участию в проекте, согласие в руководящем звене	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют необходимую информацию для планирования
Стимулирование и поддержка	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей
Переговоры и соглашения	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления
Кадровые перестановки и назначения	Соппротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат
Скрытые и явные меры принуждения	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта

Этот этап позволяет выявить основные и вспомогательные виды деятельности, которые будут охватываемые процессом реструктуризации, порядок, в котором они будут выполняться; необходимые ресурсы; сильные и слабые стороны каждого вида деятельности; уровень взаимодействия с деловыми партнерами, потребителями, поставщиками, стратегическими союзниками; специфические задачи по улучшению нововведений; пути доведения концепции реструктуризации до всех работников.

В рамках третьего этапа предложено рассмотреть задачи реструктуризации, которые должны быть распределены по соответствующим этапам работ (табл. 3).

Этап четвертый: организационно-техническое проектирование. Задача этапа – разработка технической характеристики процесса реструктуризации, по которому

предоставляется описание технологии, планов, систем и видов контроля, которые целесообразно использовать в процессе реструктуризации.

Мероприятия по организационно-техническому оснащению предложен в табл. 4.

Этап пятый: социальное проектирование. Целью этого этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации, за которого осуществляется описание предприятия, его кадрового состава, характера работ, карьеры, стимулов, используемых в период реструктуризации, создается план взаимодействия социальных и технических элементов, составляются планы по найму работников, обучение и размещение персонала.

В табл. 5. определены меры, которые стоит применять в процессе проведения социального проектирования.

Таблица 2.

Рекомендуемые мероприятия во время осуществления второго этапа реструктуризации.

Задачи	Рекомендуемые мероприятия
Выявление текущих и перспективных интересов потребителей	Моделирование поведения потребителей на рынке
Разработка модели текущего состояния предприятия	Моделирование процессов
Выявление видов деятельности организации	Моделирование процессов. Стоимостный анализ
Модель расширения границ развития с ориентацией на процессы фирм-потребителей или потребителей	Моделирование процессов. Интеграция с поставщиками и программирование партнерства
Формирование структуры управления организации	Моделирование процесса. Анализ процессов. Составление организационной схемы
Выявление приоритетных видов деятельности предприятия	Анализ эффективности нового вида деятельности или продукта

Таблица 3.

Задачи и мероприятия разработка и доведение до исполнителей определенных проблем.

Задачи	Рекомендуемые мероприятия
Понимание структуры процесса	Анализ трудового процесса
Понимание процесса развития	Анализ трудового процесса
Выявление значимых операций	Оценочный анализ процесса. Анализ временных циклов
Сравнение уровней развития аналогичных компаний	Сравнение своих достижений и недостатков с достижениями и недостатками аналогичных компаний
Оценка возможностей усовершенствования процесса	Анализ временных циклов
Оптимизация схемы процесса с учетом интересов потребителей и заказчиков	Концептуальное видение. Интеграция с поставщиками и программы партнерства
Интегрирование интересов внутренних и внешних участников процесса	Концептуальное видение
Поэтапное прогнозирование реорганизации	Концептуальное видение

Таблица 4.

Мероприятия для проведения первого этапа реструктуризации.

Задачи	Меры
Модель взаимоотношений субъектов и объектов	Информационное проектирование
Пересмотр связей процесса	Анализ трудового процесса
Инструменты и информатика	Информационное проектирование Измерение и оценка информации
Объединение интерфейсов и информации	Информационное проектирование
Оценка вариантов	Информационное проектирование
Модулирование	Информационное проектирование
Реализация плана	Управление процессом

Таблица 5.

Меры, которые стоит применять в процессе проведения социального проектирования.

Задачи	Предложенные меры
Возможность контактов потребителя и персонала	Предоставление полномочий персоналу. Квалификационная матрица новых требований
Характеристика по видам работ	Квалификационная матрица
Определение квалификаций и требований к кадровому составу	Квалификационная матрица
Характеристика действующей структуры управления	Организационная перестройка
Очерчивание границ организации	Организационная перестройка. Формирование структуры управления предприятия
Изменения в характере работ персонала	Квалификационная матрица
Организационная модель переходного периода	Организационная перестройка производственной структуры
Модель изменения программы управления	Изменение в системе управления
Модель стимулирования персонала	Вознаграждение персонала и стимулы
Реализация плана	Управление проектом

Этап шестой: преобразования (разработка технического проекта реорганизации). Цель этого этапа – разработка экспериментальной версии законченного производственного реорганизационного проекта. Во время реализации этого этапа руководству предприятия и руководителю проекта следует учесть ключевые вопросы, которые могут возникнуть во время разработки этого проекта, в частности механизмы, которые необходимо разработать для решения внезапных проблем; гарантии сохранения предприятия в период перехода; средства, которые могут быть использованы для реорганизации организации в целом.

Методы управления, которые применяются в процессе выполнения задания этапа реорганизационных преобразований, показаны в **табл. 6**.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что перечисленные риски можно определить как риски качества стратегического управления и риски качества текущего управления. Риски сопровождают все процессы, происходящие в компании, независимо от того, это активные процессы или пассивные, именно поэтому так важно учитывать их при разработке стратегии реструктуризации компании. Таким образом, предложенный технологический

Таблица 6.

Предлагаемые мероприятия на этапе реорганизационных преобразований [1, с. 95].

Задачи	Предложенные меры
Завершение модели деятельности организации	Моделирование процесса
Оценка персонала	Квалификационные матрицы
Проектирование системы	Информационное проектирование
Обучение персонала	Создание бригад. Своевременное обучение
Экспериментирование с новым процессом	Системы обратной связи
Усовершенствования и преобразования	Создание системы контроля
Постоянное совершенствование	Постоянная корректировка процесса. Измерение проводимых работ управление проектом

кий процесс проведения реструктуризации с детализацией реорганизационных процедур на каждом этапе процесса позволит руководству предприятия осуществить

все процедуры с наименьшим риском, обеспечивая тем самым повышение конкурентоспособности и эффективности производства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксёнова О.В. Раскрытие информации по устойчивому развитию крупнейшими предприятиями пищевой промышленности России // В сборнике: Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие. Самозанятость населения: правовое и экономическое регулирование Сборник материалов межвузовской научной конференции и круглого стола. Научная редакция: И.А. Меркулина, М.А. Пономарева. 2017. С. 94–98.
2. Белоусова Л.С., Бунаяева Е.А. Подходы к развитию инструментария планирования на предприятии в условиях цифровизации экономики // В книге: Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации / Под ред. А. В. Бабкина. Санкт–Петербург, 2017. С. 543–566.
3. Брусова Н.С. Оценка эффективности управления развитием трудового потенциала на предприятии в кризисные периоды // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 67.
4. Голованов А.А. Развитие понятийного аппарата, используемого в процессе исследования факторов развития инновационной деятельности на промышленном предприятии // Экономика. Бизнес. Право. 2017. № 10–12 (24). С. 38–47.
5. Горемыкина В.В. Управление развитием человеческого потенциала в коммерческом предприятии // В сборнике: Проблемы современной экономики и менеджмента сборник материалов II Международной научно–практической конференции. 2017. С. 111–118.
6. Костин А.В. Концепция управления динамическим развитием промышленным предприятием // В сборнике: Прикладные научные исследования и экспериментальные разработки, основанные на результатах фундаментальных и поисковых исследований 2017. С. 94–98.
7. Ярков М.А., Сурков А.А. Проблемы обеспечения устойчивого развития промышленного предприятия в условиях современной переориентации механизма развития предприятия // Химия. Экология. Урбанистика. 2017. Т. 1. С. 300–304.

© Н.В. Кучковская, (Nk2@list.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

