

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ И ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ РЕОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИИ ТЭК С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ АГИЛЬНОСТИ

Лобарев Евгений Витальевич
аспирант, ФГБОУ ВО «МГТУ «СТАНКИН»
lobarev.rexp1997@yandex.ru

FORMATION OF THE PROCEDURE AND TOOLS FOR MANAGING THE PROCESS OF REORGANIZATION OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX COMPANY, TAKING INTO ACCOUNT THE PRINCIPLES OF AGILITY

E. Lobarev

Summary. In this article, the forms of reorganization and growth strategies are reviewed and the results of their combination are described. The classical reorganization algorithm is considered, after which the author proposes agile points that allow for increased flexibility within the process. In addition, two tools related to visualization and management of the process, as well as management of interaction with stakeholders, which the author proposes to use within the framework of reorganization work to simplify the work process and increase its efficiency, are presented. Within the framework of the proposed aspects, the author suggests taking into account dynamic changes in the internal and external environment with the possibility of flexible response to them.

Keywords: reorganization, fuel and energy complex, company management, agility, flexibility, adaptability.

Аннотация. В данной статье рассмотрены формы реорганизации и виды стратегий роста, а также описаны результаты их сопоставления. Рассмотрен классический алгоритм реорганизации, после чего автором предложены агильные пункты, которые позволяют обеспечить рост гибкости в рамках процесса. Помимо этого, приведены два инструмента, связанных с визуализацией процесса и управлением им, а также управлением взаимодействием со стейкхолдерами, которые автор предлагает использовать в рамках работы по реорганизации, что позволит упростить рабочий процесс и повысить его эффективность. В рамках предложенных аспектов также следует учитывать динамические изменения во внутреннем и внешнем ландшафте с возможностью гибкого реагирования на них.

Ключевые слова: реорганизация, топливно-энергетический комплекс, управление компанией, агильность, гибкость, адаптивность.

Введение

В современных условиях, характеризующихся динамично меняющейся средой ввиду цифровой трансформации, ужесточения экологических норм, изменения логистических цепочек рынка энергоресурсов и геополитических факторов, предприятия топливно-энергетического комплекса вынуждены постоянно адаптироваться к новым вызовам [4]. Процесс перестройки организационных структур и бизнес-моделей становится критически важным для устойчивого развития компаний, обеспечения их конкурентоспособности и минимизируя риски. Поэтому возможность гибко управлять процессами становится одной из приоритетных, что может быть обеспечено посредством внедрения принципов агильности, подразумевающих динамичное взаимодействие участников процесса, итеративное развитие решений и адаптацию к изменениям в реальном времени. Это может послужить фундаментом для корректировки процессов для минимизации по-

терь, сокращения сроков реализации и роста качества управления процессом как в рамках реорганизации, так и работы компании в целом.

Формирование процедуры и инструментов управления процессом реорганизации компании ТЭК с учетом принципов агильности

Выбор формы реорганизации юридического лица напрямую зависит от стратегических целей и задач, которые ставит перед собой компания. Стратегия развития компании является определяющим фактором в выборе формы реорганизации. С учетом того, что для сохранения конкурентоспособности компаниям необходим рост, то рационально будет рассматривать соотношение различных форм реорганизации с базовыми стратегиями роста.

В соответствии с законодательством РФ, выделяются пять форм реорганизации юридического лица: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразова-

ние [1, 2]. В таблице 1 описаны цели, преследуемые при выборе той или иной формы реорганизации, а также их преимущества и недостатки [1, 2].

В научной литературе рассматриваются три вида стратегий роста: концентрированный, интегрированный, диверсифицированный [5].

Значение каждого из рассматриваемых видов стратегии [5]:

1. Концентрированный рост — изменение либо продукта, либо рынка сбыта в случае, когда компания функционирует достаточно долго, успела заработать определенную репутацию на рынке и заняла свою нишу.
2. Интегрированный рост — изменение самой компании внутри своей отрасли путем реструктуризации и расширения.
3. Диверсифицированный рост — применяется в случае, когда компания полностью освоила свой рынок и уже всецело смогло реализовать все свои возможности продвижения производимого продукта.

В таблицах 2, 3 и 4 представлено к рассмотрению соотношение форм реорганизации компании и базовых стратегий роста: что даёт то или иное соотношение и какие существуют у каждой из комбинаций последствия для компании.

После того, как в компании была выбрана и разработана стратегия роста, а также определены предпочтительные формы реорганизации, далее следует осуществить переход к реализации, включающей следующие этапы (табл. 5) [6].

Важно отметить, что этап интеграции упомянут в рассматриваемом алгоритме в связи с тем, что по итогу выбора одной из стратегий роста компании чаще склоняются к интеграционным формам реорганизации. Если же рассматривать дезинтеграционные формы или преобразование, то допустимо заменить интеграцию на адаптацию, и в описании этапа привести корректировку деятельности с учетом новой структуры.

Параллельно с проведением всех шагов, необходимо сформировать и поддерживать внешнюю и внутреннюю

Таблица 1.

Характеристика форм реорганизации юридического лица в РФ

Форма реорганизации	Цели	Преимущества	Недостатки
1. Слияние — создание нового юридического лица, путем объединения нескольких компаний	• Расширение рыночной доли • Синергия • Диверсификация • Технологические инновации • Улучшение доступа к финансовым средствам	• Экономия на масштабе • Перекрестное использование брендов • Расширение возможностей для исследований и разработок	• Сложности культурной интеграции • Конкурентные ограничения (против монополий) • Риски неоправданной диверсификации • Сложности в настройке управленческих процессов.
2. Присоединение — вхождение одного или нескольких юридических лиц в состав другого	• Увеличение масштаба деятельности • Улучшение операционной эффективности • Расширение географического охвата • Приобретение недостающих компетенций или технологий	• Экономия на масштабе • Увеличение рыночной доли • Синергия стоимости	• Интеграционные риски • Юридические и финансовые риски • Управленческие изменения • Отрицательная реакция сотрудников.
3. Выделение — обособление одного или нескольких юридических лиц от материнской компании	• Концентрация на ключевых направлениях • Повышение операционной эффективности • Минимизация рисков • Привлечение инвестиций	• Гибкость операций • Оптимальное управление ресурсами • Инвестиционный потенциал	• Потеря синергии • Увеличение управленческих расходов • Внутреннее сопротивление • Юридические и налоговые последствия
4. Разделение — прекращение существования юридического лица с последующим созданием на его основе новых юридических лиц	• Повышение стоимости • Концентрация на ядре бизнеса • Нивелирование финансовых рисков • Оптимизация управления	• Операционная гибкость • Усиление стратегического фокуса • Инвестиционный потенциал • Фокусирование на потребностях клиента	• Возможная потеря синергии • Управленческая нагрузка • Разделение ресурсов • Юридические сложности
5. Преобразование — изменение организационно-правовой формы юридического лица	• Оптимизация налоговой нагрузки • Доступ к финансовым ресурсам • Повышение эффективности управления • Юридическая адаптация	• Гибкость управления и роста • Финансовая адаптируемость • Юридическая прозрачность	• Сложности переходного периода • Риски неприятия • Изменение налогового обложения

Таблица 2.

Соотношение форм реорганизации со стратегией концентрированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией концентрированного роста	Последствия
1. Слияние	Укрепление позиций компаний на определённых рынках или в отдельных сегментах, позволяя более эффективно концентрироваться на ключевых областях деятельности.	Увеличение доли рынка.
2. Присоединение	Объединение компаний с похожими профилями деятельности или на одном географическом рынке.	Усиление позиций на данном рынке, увеличение доли рынка, концентрация ресурсов на определенных направлениях.
3. Выделение	Фокус ресурсов и усилий на ключевых продуктах или рынках, что увеличивает эффективность и способствует глубокой специализации.	Более эффективное конкурентное поведение и рост на избранных направлениях.
4. Разделение	Компания сможет сфокусировать усилия на узком сегменте рынка или основном направлении деятельности.	Повышение конкурентоспособности, увеличение доли рынка в конкретной нише.
5. Преобразование	Преобразование может позволить компании переориентировать свои ресурсы и стратегии, чтобы сосредоточить усилия на основной деятельности.	Повышение операционной эффективности.

Таблица 3.

Соотношение форм реорганизации со стратегией интегрированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией интегрированного роста	Последствия
1. Слияние	Осуществление горизонтальной интеграции путём объединения с конкурентами либо вертикальной интеграции путём слияния с компаниями, которые находятся до или после в цепочке поставок.	Улучшение управления цепями поставок, оптимизация производственных процессов, укрепление контроля над рынком.
2. Присоединение	Компания может реализовать стратегии вертикальной или горизонтальной интеграции.	Усиление контроля над цепями поставок, улучшение координации между производством и дистрибуцией, расширение спектра предлагаемых рынку продуктов и услуг.
3. Выделение	Стимулирование вертикальной или горизонтальной интеграции, в зависимости от того, на каком этапе цепочки создания стоимости создаются новые подразделения.	Развитие собственных ресурсов для производства или расширение своего присутствия на смежных рынках.
4. Разделение	Разделение может позволить создать более специализированные и сфокусированные компании.	Более узкая специализация.
5. Преобразование	Содействие созданию более координированной и интегрированной структуры внутри компании, позволяя осуществлять более эффективную внутреннюю и внешнюю интеграцию операций.	Обеспечение более эффективного взаимодействия между различными подразделениями и цепями поставок.

коммуникационную стратегию, связанную с реорганизацией, чтобы нивелировать риски и сопротивление всех участников процесса.

Автором предлагается дополнить каждый из этапов аспектами, связанными с гибкостью и вовлечением стейкхолдеров. Дополнения к процессу управления реорганизацией с учетом сохранения существующего алгоритма будут следующие [3, 7]:

Этап 1. Подготовка к реорганизации:

- Формирование гибких команд, включающих в себя сотрудников различных направлений, что

по итогу делает ее кросс-функциональной, а также повышает уровень компетенций, вовлеченности сотрудников и глубины понимания процессов.

- Итеративное планирование, подразумевающее разделение плана на итерации, в рамках которых определены ожидания, образ результата и цели, а также сохранены возможности для регулярного пересмотра или корректировки плана под актуальные нужды.

Этап 2. Принятие решения:

- Добавление обратной связи стейкхолдеров в качестве аспекта принятия решения о реорганизации.

Таблица 4.

Соотношение форм реорганизации со стратегией диверсифицированного роста

Форма реорганизации	Соотношение со стратегией диверсифицированного роста	Последствия
1. Слияние	Вход на новые географические или продуктовые рынки.	Диверсификация бизнеса, уменьшение зависимости от одного источника доходов.
2. Присоединение	Использование для входа на новые рынки или расширение портфолио продукции за пределы основного бизнеса.	Распределение рисков, поиск новых возможностей для роста в смежных или новых областях.
3. Выделение	Создание отдельных подразделений под новые продукты или в новых сегментах рынка. Выделенные подразделения обладают большей гибкостью в управлении и могут быстрее адаптироваться к изменениям рыночных условий.	Распределение рисков, использование новых возможностей роста.
4. Разделение	Разделение позволяет отдельным подразделениям развиваться автономно в новых направлениях, исследовать новые рынки или технологии.	Нахождение источников роста, не связанным напрямую с основным бизнесом.
5. Преобразование	Упрощение процесса выхода на новые рынки или сегменты, позволяя более гибко управлять различными направлениями деятельности.	Диверсификация активов и рисков.

Таблица 5.

Этапы проведения реорганизации

Этап	Описание этапа
1. Подготовка к реорганизации	- Оценка стратегии роста, подразумевающая использование результатов проведенного ранее анализа для определения потребностей и целей реорганизации. В случае недостатка информации возможно проведение различных видов аудита состояния компании. - Определение наиболее приоритетных форм реорганизации, соответствующих стратегическим целям, а также внутреннему и внешнему ландшафту компании. - Определение на основе приоритетных форм реорганизации альтернатив её проведения, и в случае интеграционных форм составление перечня компаний с градацией по наиболее приоритетным параметрам с учетом стратегии. - Выбор наиболее приоритетного варианта реорганизации. - Проведение юридического аудита — проверка всех юридических аспектов предстоящей реорганизации, включая корпоративные договоры, права собственности и лицензии. - Разработка плана реорганизации с учетом бюджета, организационной структуры, бизнес-процессов, ИТ-систем, персонала и корпоративной культуры.
2. Принятие решения	- Согласование с руководством и/или руководящим органом. - Созыв собрания акционеров или общего собрания участников для одобрения реорганизации. - Разработка и утверждение решения о реорганизации. - Правовое оформление решений. - Извещение кредиторов и работников о намерении реорганизации.
3. Детальное планирование процесса	- Подготовка плана реорганизации с детализацией по каждому этапу. - Формирование команд с распределением обязанностей и ответственных. - Планирование ресурсов (в широком смысле). - Управление рисками. - Планирование юридического сопровождения (передаточный акты, акты раздела активов, изменения в учредительных документах и т.д.).
4. Реализация сделки	- Регулирование правопреемства. - Уведомление регулирующих органов. - Перераспределение активов.
5. Интеграция	- Интеграция бизнес-процессов, систем и др. - Культурная интеграция.
6. Мониторинг и оптимизация	- Оценка эффективности. - Корректировка стратегий.
Возможные дополнения	- Гибкое масштабирование. - Цифровая трансформация. - Обучение и развитие. - Вовлечение сотрудников в процесс реорганизации.

ции с целью учета различных точек зрения, снижения потенциальной напряженности и снижения уровня сопротивления заинтересованных сторон.

Этап 3. Планирование:

- Прозрачное планирование, включающее в себя: использование инструментов или гибких методик по визуализации задач, временных рамок и ресурсов, регулярные мероприятия по типу ретроспективы, планирования итераций и общих встреч по синхронизации результатов между командами, что позволит кросс-функциональным командам быть в контексте происходящего, а также оперативно адаптировать существующие решения к изменяющимся обстоятельствам.

Этап 4. Реализация:

- Применение принципа минимально жизнеспособного продукта, который позволит внедрять изменения поэтапно и на каждом из этапов предоставлять результаты для рассмотрения со стороны руководства, чтобы при необходимости можно было скорректировать направление или отдельные аспекты. Следует учитывать, что данный принцип в рамках вопросов, связанных со стратегией и реорганизацией, стоит учитывать в большей степени в формате определения минимально необходимого списка задач, а также постановки приоритетов с учетом обратной связи, в том числе от стейкхолдеров.

Этап 5. Интеграция:

- Гибкая интеграция, означающая возможность адаптации процессов под внешний и внутренний ландшафт в максимально сжатые сроки.

Этап 6. Мониторинг и оптимизация:

- Внедрения циклического процесса, направленного на постоянное улучшение посредством оценки процесса управления реорганизацией с использованием определенных метрик.

Вышеперечисленные этапы с учетом авторских предложений будут содержать в себе элементы агильности, что может оказать положительное влияние на такие характеристики как гибкость, прозрачность, качество и количество улучшений, регулярность получения обратной связи, а также время реализации процесса и его отдельных элементов. Это обеспечит повышение уровня управления процессом реорганизации.

На качество управления реорганизацией также оказывает влияние такой аспект, как визуализация процесса. Визуализация позволяет всем членам процесса более четко понимать, на каком именно этапе процесса они сейчас находятся, какие шаги уже реализованы, а какие задачи еще предстоит к выполнению.

Для этих целей необходимо использовать инструменты, позволяющие визуализировать бизнес-процессы, например, нотации BPMN, ARIS, IDEF0 и другие [8]. Автором предлагается с учетом наглядности, уровня детализации, простоты восприятия, регламентированности правил и широкому спектру сценариев, использовать нотацию BPMN (Business Process Model and Notation), представляющую собой систему условных обозначений, имеющих определенный смысл. В классическом бизнес-анализе, например, в IT сфере, сотрудники, управляющие процессом или вносящие изменения, могут посредством визуализации детально определить логику и последовательность событий, а также определить исполнителей и иные объекты [8]. В случае изменений имеется возможность оперативно найти нужный этап, скорректировать под актуальное состояние и выработать решение о состоятельности такого изменения, при этом сохранив информацию о всех прошлых вариантах, что оставляет возможности для разбора ретроспективы и хронологии действий, а также к возвращению к предыдущему состоянию в случае необходимости [8].

Важным преимуществом является возможность в рамках одной схемы отображать целые многоэтапные процессы [8]. Примеры смоделированного бизнес-процесса в нотации BPMN представлены на рисунках 1 и 2.

С помощью диаграммы BPMN можно отобразить процесс реорганизации с учетом принципов агильности и вовлечения стейкхолдеров. При высоком уровне владения нотацией и определенной сложности реализуемых мероприятий допустимо использовать всё большее количество элементов и контролировать уровень детализации [8].

В процессе реорганизации необходимо уделять особое внимание коммуникации со стейкхолдерами и управлять этим процессом в связи с их значительным влиянием на успешность реализации каждого этапа и проекта в целом. Поэтому автором предлагается использовать в процессе управления реорганизацией компании инструмент коммуникации со стейкхолдерами для прозрачности процесса со стороны исполнителя (табл. 6). Данный инструмент позволит в явном виде отразить значимые характеристики стейкхолдеров и наглядно понимать действия, которые необходимо предпринять на каждом из этапов реорганизации.

Заключение

В результате проведенной работы по формированию процедуры и инструментов управления процессом реорганизации компании с учетом принципов агильности был проведен обзор различных форм реорганизации, каждая из которых соотнесена со стратегиями роста. Были рассмотрены этапы проведения реоргани-

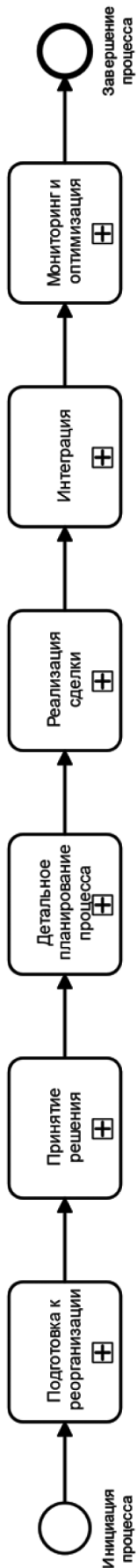


Рис. 1. Пример описания всего процесса в BPMN с использованием свернутых подпроцессов

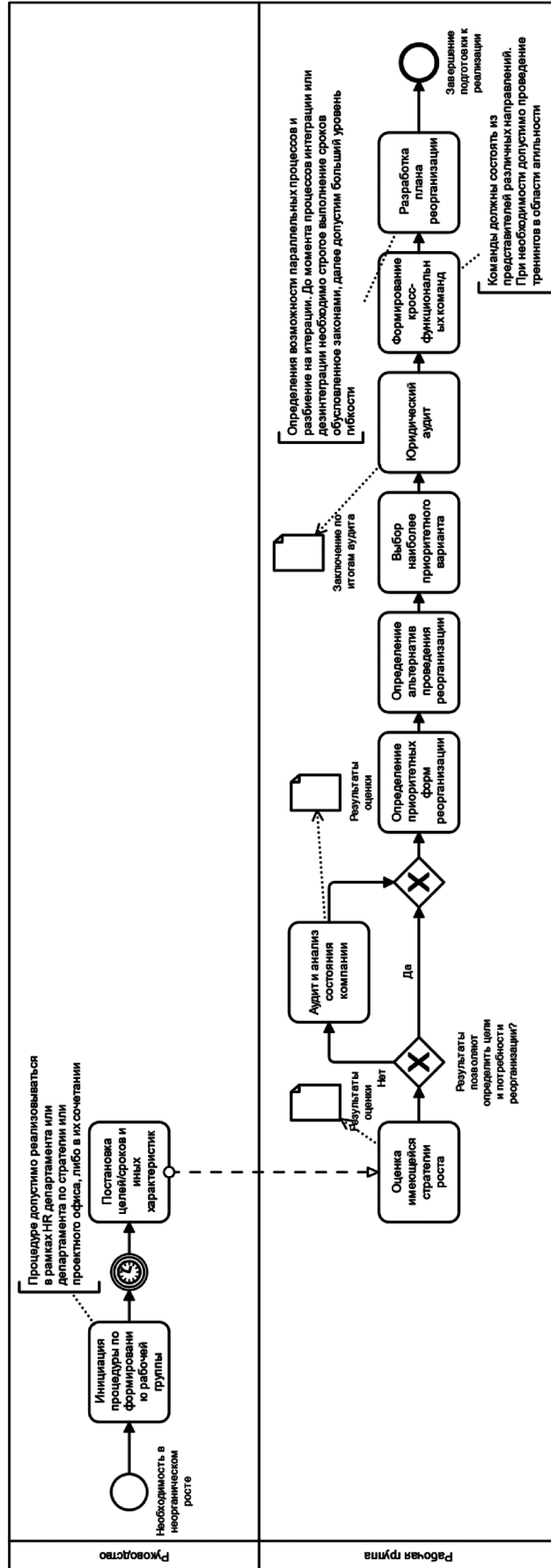


Рис. 2. Пример описания одного из свернутых подпроцессов в BPMN

Таблица 6.
Процесс коммуникации со стейкхолдерами
при реорганизации компании

Этап реорганизации	Стейкхолдер	Цели стейкхолдеров	Модель коммуникации	Каналы коммуникации	Частота взаимодействия
Подготовка к реорганизации	Стейкхолдер 1	...	...	...	...
	Стейкхолдер 2	...	...	...	...
Принятие решения	Стейкхолдер 1	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

зации, которые были дополнены пунктами связанными с агильностью, что сделало алгоритм более адаптивным. Помимо этого, были рассмотрены инструменты, которые увеличивают прозрачность и качество управления процессом, а также дополняют агильные пункты, создавая синергию. Сочетание перечисленных ранее факторов позволит обеспечить и повысить эффективность деятельности компании в условиях динамичной среды. Процесс реорганизации станет более управляемым, что позволит минимизировать потери ресурсов, сократить требуемые сроки реализации и положительно повлиять на качество итогового решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) / Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 51. Ст. 57.
2. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ «Об акционерных обществах» / Собрание законодательства Российской Федерации. — 1996 г. — № 1. — Ст.15 — 20.
3. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Алешин А.В., Аньшин В.М., Багратиони К.А. и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2-е изд., перераб. и доп., М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 800 с.
4. Стратегический менеджмент в ТЭК: учеб. пособие / Кетоева Н.Л., Бадалова А.Г., Мызникова М.Н. и др., М.: Издательство МЭИ, 2020. 200 с.
5. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Кельчевская Н.Р., Слукина С.А., Пельмская И.С., Вольф Ф.В., М.: Издательство «Креативная экономика», 2021. 212 с.
6. Реорганизация бизнеса: слияния и поглощения: учебник / Л.Г. Паштова, С.О. Мусиенко, М.Р. Гудова [и др.]; под общ. ред. Л.Г. Паштовой. М.: КноРус, 2022. 282 с.
7. Блистательный Agile. Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Коул Роб, Скотчер Эдвард, СПб.: Питер, 2019. 304 с.
8. Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти, М.: Альпина Паблишер, 2025. 504 с.

© Лобарев Евгений Витальевич (lobarev.rexp1997@yandex.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»